



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Työn imua johtamisella: henkilöstötutkimus siivousalan yritykselle

Nurmi, Heidi

2013 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu
Hyvinkää

Työn imua johtamisella:
henkilöstötutkimus siivousalan yritykselle

Heidi Nurmi
Liiketalous, p2p
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2013

Nurmi, Heidi

Työn imua johtamisella: henkilöstötutkimus siivousalan yritykselle

Vuosi	2013	Sivumäärä	65
-------	------	-----------	----

Henkilöstö on yrityksen tärkeimpiä voimavaroja, ja henkilöstön hyvinvointiin panostaminen voi olla jopa kasvun edellytys palvelualan yritykselle. Pienten yritysten on kuitenkin vaikeaa kilpailla työnantajamarkkinoilla pienemmistä resursseistaan johtuen.

Tämä opinnäytetyö tehtiin yhteistyössä pienyrityksen kanssa, joka tarjoaa kotiapu- ja siivouspalveluita Uudellamaalla ja Kanta-Hämeessä. Yrityksen asiakaskunta on kasvanut nopeasti muutaman vuoden aikana, mutta haasteena on ollut motivoituneen ja osaavan henkilöstön rekrytoinnissa ja sitouttamisessa yritykseen. Tästä syystä yrityksessä päätettiin teettää työhyvinvointiin ja -ilmapiiriin liittyvä henkilöstötutkimus. Tutkimuskysymykset olivat: Miten työntekijä itse, kollegat ja johto voivat parantaa työntekijöiden hyvinvointia ja työyhteisön ilma-
piiriä? Mitkä tekijät tukevat ja mitkä haittaavat työntekijöiden työssä viihtymistä?

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää keinoja, joiden avulla henkilöstön hyvinvointia voitaisiin parantaa. Koska johtajat ja esimiehet ovat merkittävässä roolissa työntekijöiden hyvinvoinnin kehittämisessä, teoriaosuudessa perehdyttiin tarkemmin siihen, miten organisaatioiden johto ja esimiehet voivat edistää työntekijöiden työn imun kokemuksia. Työn imun ja johtamisen yhteyttä tarkasteltiin hyvinvoinnin, tiedon, oikeudenmukaisuuden ja osallistamisen näkökulmista.

Henkilöstötutkimus toteutettiin kirjallisena kyselytutkimuksena. Kyselylomakkeessa oli kaikkiaan 19 kysymystä, joista kymmenen oli suljettuja kysymyksiä ja yhdeksän avoimia kysymyksiä. Koska yrityksessä työskentelee suomalaisia ja ulkomaalaisia työntekijöitä, kysely toteutettiin sekä suomeksi että englanniksi. Tutkimustulokset yhdistettiin, analysoitiin ja raportoitiin suomeksi.

Henkilöstötutkimuksen vastausten perusteella suurin osa yrityksen työntekijöistä kokee itsensä uupuneeksi vähintään kerran viikossa, mutta työhön ryhdytään usein tai jatkuvasti innostuneena. Tutkimuksen avulla löydettiin useita kehittämiskohteita yrityksessä, kuten töiden aika-
tauluttaminen ja asiakaskohteisiin liittyvät työohjeet. Jos yrityksen johto pystyy vähentämään työssä kuormittavia tekijöitä ja lisäämään voimavaroja tuovia tekijöitä, työntekijöiden työhyvinvointi todennäköisesti paranee ja työn imun kokemukset lisääntyvät.

Asiasanat, henkilöstötutkimus, henkilöstön hyvinvointi, työn imu, johtaminen, esimiestyö

Nurmi, Heidi

Work engagement with leadership: personnel survey for a cleaning company

Year	2013	Pages	65
------	------	-------	----

Human resources are one of the most important resources of a company. Investing in the well-being of employees can even be a prerequisite for a company working in service sector. However, it is difficult for small companies to compete in the employer market with their limited resources.

This thesis was done in cooperation with a small company offering home help and cleaning services in Uusimaa and Kanta-Häme, Finland. The customer base of the company has grown rapidly during the past couple of years, but it has been challenging to recruit and create commitment in motivated and competent employees. Therefore, the company decided to commission a personnel survey on occupational well-being and work atmosphere. The research questions were: How can an individual, a colleagues and the management improve the occupational well-being of the employees and the work atmosphere of the work community? Which factors affect positively and which negatively to employees' job satisfaction?

The goal of the research was to find ways in which the well-being of the personnel could be improved. Because managers have a prominent role in advancing the occupational well-being of their employees, the theory part focused on how management can support the employees' experiences of work engagement. The relationship between work engagement and management was examined from the perspectives of well-being, information, fairness and involvement.

The personnel survey was executed as a written survey. In the survey form, there were altogether 19 questions of which ten were closed questions and nine open questions. Because the company has Finnish and foreign employees, the survey was implemented in both Finnish and English. The survey results were combined, analyzed and reported in Finnish.

Based on the survey results, most of the company employees feel exhausted at least once a week, but all employees begin work often or continuously with enthusiasm. In the survey, several areas of development were identified, like work scheduling and work guidelines. If the management can reduce stress factors and increase resource factors, the well-being of the employees will most likely increase and the experiences of work engagement become more common.

Keywords, personnel survey, occupational well-being, work engagement, leadership, management work

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Työhyvinvoinnin ja työn imun määrittelyä	7
2.1	Työhyvinvointi yksilötasolla	7
2.2	Työhyvinvointi työyhteisön ja yrityksen tasolla	8
2.3	Työn imu.....	9
3	Työhyvinvoinnin ja työn imun luominen johtamistyön avulla.....	11
3.1	Työhyvinvoinnin johtaminen	13
3.2	Tiedon johtaminen.....	19
3.3	Oikeudenmukaisuuden johtaminen	21
3.4	Osallistava johtaminen	23
4	Tutkimusprosessi	24
4.1	Tutkimusaineiston koko	25
4.2	Tiedonkeruumenetelmän valinta	25
4.3	Tiedonkeruumenetelmän rakentaminen ja testaaminen.....	26
4.4	Tulosten analysointi ja raportointi.....	28
5	Tutkimustulokset.....	29
5.1	Työskentely	30
5.2	Työhyvinvointi ja työssä viihtyminen	35
5.3	Työilmapiiri ja sisäinen viestintä	41
6	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	44
7	Pohdintaa.....	47
	Painetut lähteet.....	50
	Sähköiset lähteet	51
	Kuviot	53
	Liitteet.....	54

1 Johdanto

Henkilöstö on yrityksen tärkeimpiä voimavaroja, siksi siitä on syytä pitää huolta. Hyvinvoivan henkilöstön merkitys korostuu entisestään palvelualojen yrityksissä, joissa henkilöstöön liittyvien haasteiden ratkaiseminen voi olla jopa kasvun edellytys. Koska pienten ja keskisuurien yritysten on vaikea kilpailla palkan avulla alueella toimivien suurten toimijoiden kanssa, haasteeksi nousee nimenomaan halutunlaisen henkilöstön rekrytoiminen ja sitouttaminen yritykseen.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Uudellamaalla ja Kanta-Hämeessä toimiva pieni palvelualan yritys, joka tarjoaa kotiapupalveluita yksityisasiakkaille ja siivouspalveluita yritysasiakkaille. Vaikka kysyntä on ajoittain ollut erinomaista ja yritys on kasvanut nopeasti, kasvun haasteina on ollut motivoituneen ja osaavan henkilöstön rekrytoiminen ja sitouttaminen yritykseen. Tähän liittyen yrityksessä heräsi kiinnostus toteuttaa henkilöstötutkimus, jonka avulla saataisiin kehitysehdotuksia työhyvinvoinnin ja -ilmapiirin parantamiseksi.

Toimeksiantajayrityksessä päätettiin teettää henkilöstötutkimus opinnäytetyönä Laurean liiketalouden opiskelijalla, joka on aiemmin työskennellyt kyseisessä yrityksessä. Tässä opinnäytetyössä esiteltävän henkilöstötutkimuksen aiheena oli toimeksiantajayrityksen työntekijöiden hyvinvointi ja työyhteisön ilmapiiri. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää keinoja, joilla sekä johto voisi saada työntekijöissään työhyvinvointia aikaan että jokainen työntekijä itse voi parantaa omaa ja työtovereidensa työssä viihtymistään. Tutkimuskysymykset olivat: Miten työntekijä itse, kollegat ja johto voivat parantaa työntekijöiden hyvinvointia ja työyhteisön ilmapiiriä? Mitkä tekijät tukevat ja mitkä haittaavat työntekijöiden työssä viihtymistä? Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys kattoi työhyvinvoinnin ja työn imun käsitteet sekä sen, miten johtamisen ja esimiestyön avulla voidaan lisätä työntekijöiden työn imun kokemuksia.

Työhyvinvointi on käsitteenä erittäin laaja, joten tutkimusaihetta rajattiin lisää. Henkilöstötutkimuksessa selkeiksi painopisteiksi nousivat psyykkinen ja sosiaalinen hyvinvointi. Fyysinen hyvinvointi jäi pienempään rooliin, koska työterveyshuollon ja työsuojeluvaltuutetun katsottiin puuttuvan laaja-alaisemmin siihen liittyviin tekijöihin. Tämä tutkimus oli ensimmäinen toimeksiantajayrityksessä tehty henkilöstötutkimus, mikä hankaloitti osaltaan tutkimuksen rajaamista. Yrityksen johto halusi saada tutkimuksen avulla henkilöstöltä mielipiteitä ja näkemyksiä monista erilaisista aiheista henkilöstöjohtamisen kentässä, kuten kouluttamisesta ja perehdyttämisestä. Toimeksiantajan toiveesta hyvinvointiin liittyviä tekijöitä tutkittiin laajalla kentällä, siksi kaikkia tekijöitä ei voitu tutkia syvällisesti.

2 Työhyvinvoinnin ja työn imun määrittelyä

2.1 Työhyvinvointi yksilötasolla

Työhyvinvointia tarkastellaan usein fyysisen hyvinvoinnin näkökulmasta, mutta käsite kattaa myös psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin. Työhyvinvointi muodostuu kolmen tekijän yhteisvaikutuksesta: 1. fyysinen turvallisuus, hyvinvointi ja kunto, 2. psyykkinen hyvinvointi ja henkinen kunto sekä 3. sosiaalinen hyvinvointi, vuorovaikutus ja tuki. (Pakka & Rätty 2010, 6.)

Työhyvinvointitoiminta perustuu kokonaisvaltaiseen työkyvyn käsitteeseen, jonka katsotaan muodostuvan yksilön, työyhteisön ja työympäristön yhteisvaikutuksessa. Yksilön toimintakyky, terveys, voimavarat ja elämäntilanne sekä sosiaaliset taidot, osaaminen ja vastuu voivat luoda työkyvylle pohjan, mutta siihen vaikuttavat myös työyhteisöön, työhön ja työympäristöön liittyvät asiat. Työyhteisöön liittyvillä tekijöillä, kuten johtamisella, työnjaolla ja organisoinnilla sekä ilmapiirillä, vuorovaikutuksella ja sosiaalisella tuella, on merkitystä. Työhön ja työympäristöön liittyviä tekijöitä, esimerkiksi työn vaatimuksia, työmenetelmiä, vaikutusmahdollisuuksia ja fyysistä kuormittavuutta, ei myöskään kannata unohtaa työkykyä käsiteltäessä. Yksilön työkykyyn vaikuttavat edellä mainittujen asioiden lisäksi työn ulkopuoliset tekijät, esimerkiksi perhe ja yhteiskunnan rakenteet. (Vesterinen 2006a, 31.)

Yksilötasolla työhyvinvointiin vaikuttavat varsinaisten rakenteellisten tekijöiden lisäksi yksilön subjektiivinen tulkinta todellisuudesta. Tämä yksilön kokemus ei saa ohjailta liikaa päätöksentekoa työelämässä, mutta esimiesten on hyvä tietää tämä ja sitä kannattaa kunnioittaa. (Niiva 2006, 104.) Eroja työhyvinvoinnin kokemuksissa voi olla sellaisten työntekijöiden välillä, jotka toimivat samoissa työtehtävissä ja samassa yrityksessä. Tästä voidaan päätellä, että hyvinvointiin vaikuttavat hyvin laaja-alaisesti monenlaiset yksilöön tai organisaatioon liittyvät taustatekijät, esimerkiksi ikä tai epäoikeudenmukainen johtaminen. Työntekijän persoonallisuus voi myös vaikuttaa työhyvinvoinnin kokemukseen. (Vesterinen 2006b, 7-8.)

Vaikka työhyvinvointi perustuu yksilön omaan tulkintaan tilanteesta, yksilö on aina osa työyhteisöään ja täten vaikuttaa työyhteisöönsä. Niin positiiviset kuin negatiiviset tunteet voivat helposti tarttua yksilöstä toiseen. Tästä syystä työhyvinvoinnin ylläpitäminen on koko työyhteisön yhteinen tehtävä. (Pakka & Rätty 2010, 7.) Työntekijöillä on siis velvollisuus huolehtia myös itse omasta ja koko työyhteisön työhyvinvoinnista.

Työ voi vaikuttaa työntekijään myönteisesti tai kielteisesti. Parhaimmillaan työntekijä voi saada itselleen tärkeitä voimavaroja työstä ja hän voi luoda identiteettinsä osittain työn perusteella, mutta keinoimmillaan työntekijä altistaa itsensä terveydellisille ja mielenterveydellisille ongelmille. (Vesterinen 2006a, 29.) Kun työntekijä pystyy suoriutumaan hyvin työtehtävistään asianmukaisten resurssien avulla, hän kokee onnistuneensa työssään. Näiden on-

nistumiskokemusten avulla työntekijän kokema työhyvinvointi myös kohenee, sillä työntekijä saa nautintoa hyvin tehdystä työstä. Sen sijaan stressiä työntekijälle syntyy helposti tilanteissa, jossa hän ei kykene hoitamaan työtehtäviään yrittämisestä huolimatta esimerkiksi vaja-vaisten resurssien takia. Tärkeintä työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta on siis se, että työn vaatimukset ja hallinta ovat tasapainossa. (Pyöriä 2012, 11.) Yksilön hyvinvoinnin kannalta kuormitus ei välttämättä ole aina haitallista. Lyhytkestoisesta, haitallisesta kuormituksesta toivutaan usein muutamassa päivässä, mutta pahimmillaan haitallinen kuormitus voi johtaa pitkäkestoiseen uupumukseen tai loppuun palamiseen. (Viitala 2004, 293.)

2.2 Työhyvinvointi työyhteisön ja yrityksen tasolla

Eri työpaikoilla henkilöstön hyvinvointiin panostetaan vaihtelevasti, vaikka sen ymmärretään olevan tärkeää työntekijöiden työssä jaksamisen kannalta. Terveessä organisaatiossa yhdistyy sekä työntekijöiden terveellinen ja turvallinen työympäristö ja ilmapiiri että organisaation tehokkuus ja kannattavuus. (Vesterinen 2006a, 29.) Koska työpahoinvointi voi esimerkiksi aiheuttaa työperäisiä sairauksia ja heikentää motivaatiota, työhyvinvointiin panostaminen voi luoda edellytyksiä organisaation menestykselle. Parhaassa tapauksessa työhyvinvointiin investoiminen hyödyttää työntekijöitä, työyhteisöä ja yritystä. (Pyöriä 2012, 14.) Henkilöstön hyvinvointi voi näkyä esimerkiksi poissaolojen vähentymisenä, motivaation parantumisena, organisaatioon sitoutumisena ja tehokkuuden lisääntymisenä. Hyvinvoiva työyhteisö myös palvelee asiakkaita paremmin kohentaen asiakastytyväisyyttä. Työhyvinvointi parantaa siis yrityksen tuottavuutta, kilpailukykyä ja asiakastytyväisyyttä. (Pakka & Rätty 2010, 8, 38.)

Pakka ja Rätty (2010, 10-12) määrittelivät hyvin toimivaa työyhteisöä sellaiseksi, jossa asiaosaamiseen yhdistyy vuorovaikutukselliset ja asenteelliset tekijät. Hyvin toimivassa työyhteisössä toimiva vuorovaikutus näkyy esimerkiksi avoimena tiedon ja osaamisen jakamisena. Henkilöstö kokee yhteenkuuluvaisuuden tunnetta, joten yhteistyö työntekijöiden välillä on sujuvaa sekä ilmapiiri on innostava ja kannustava. Koska yksilön hyvinvointiin liittyy myös mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön liittyviin järjestelyihin, esimerkiksi yhtenäisten toimintatapojen tai muihin työhön liittyviin järjestelyihin kehitetään yhteistyössä johdon, esimiesten ja henkilöstön välillä. Hyvin toimivalla työyhteisöllä on selkeät toimintatavat muutostilanteita varten. Hyvän keskinäisen luottamuksen takia työntekijät saavat työskennellä riittävän itsenäisesti hyödyntäen omia vahvuuksiaan ja osaamistaan. Luottamus näkyy myös uskalluksena ottaa vaikeatkin asiat esille. Hyvin toimivassa työyhteisössä työntekijät tuntevat toisensa, toistensa työtehtävät, roolit ja vastuut sekä kaikkia arvostetaan ja kaikkien työpanos koetaan merkitykselliseksi. (Pakka & Rätty 2010, 10-12.)

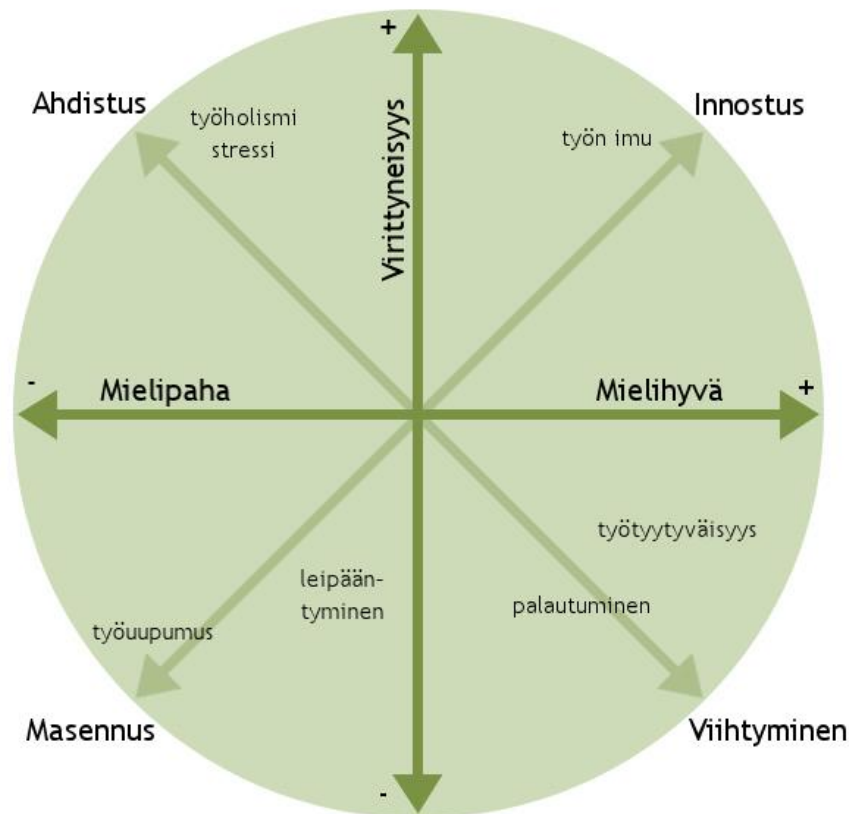
Vesterisen (2006a, 41) kuvaus hyvinvoivasta työyhteisöstä sisältää monia samoja elementtejä edellisen kuvauksen kanssa. Hyvinvoivassa työyhteisössä on avoin ja kannustava ilmapiiri, jos-

sa työntekijät saavat ja antavat palautetta. Arvostus, kunnioitus, tasa-arvoisuus ja oikeudenmukaisuus toteutuvat käytännössä. Hyvinvoivassa työyhteisössä työolosuhteet on kunnossa, eli työn tekeminen on terveellistä ja turvallista sekä työyhteisön jäsenillä on riittävästi aikaa, osaamista ja resursseja työn toteuttamiseen. Vastaavasti pahoinvoivassa työyhteisössä on paljon erilaisia vuorovaikutukseen liittyviä ongelmia, esimerkiksi tietokatkoksia, ristitiirilanteita ja syyttelyä. Työntekijät ovat haluttomia auttamaan toisiaan, eivätkä luota toisiinsa ja avoin keskustelu puuttuu. Osa työntekijöistä kokee itsensä työyhteisön ulkopuoliseksi, etenkin jos suurin osa työntekijöistä on keskenään samankaltaisia. (Vesterinen 2006a, 41.)

2.3 Työn imu

Työhyvinvoinnista puhutaan monien erilaisten käsittein, eikä niitä aina edes selkeästi erotella toisista samankaltaisista käsitteistä. Koska työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa eri tavoilla ja erilaisin seurauksin, onkin tärkeää ensin määritellä, millaista työhyvinvointia pyritään edistämään yrityksessä. Työyhteisöissä voi esiintyä samaan aikaan monia erilaisia hyvinvoinnin tiloja, sillä tilat voivat vaihdella henkilöittäin. Lyhyellä aikavälillä myös yksittäisen työntekijän hyvinvoinnin tila voi vaihdella, mutta pidemmällä aikavälillä perustila pysyy melko samanlaisena. (Hakanen 2011, 21-23.)

Työn imulla tarkoitetaan sellaista työhyvinvoinnin tilaa, jossa työntekijä on sitoutunut sekä organisaatioon että tehtävään ja haluaa ylittää hänelle asetetut odotukset. Tilaa voidaan kuvata kahden muuttujan avulla: Ensimmäinen muuttuja on työntekijän asenne asiakkaita, työtovereita ja organisaatiota kohtaan, joka voi olla positiivinen tai negatiivinen. Toinen muuttuja on työntekijän innokkuus- tai energiataso työtä kohtaan, joka voi olla positiivinen eli aktiivinen tai negatiivinen eli inaktiivinen. Organisaatioon parhaiten sitoutuneita ovat ne työntekijät, joilla on sekä myönteinen asenne että hyvä energiataso. Näille työelämän ”tähdille” on ominaista se, että he suhtautuvat muutoksiin myönteisesti ja mahdollisuuksiin avoimesti. Näitä työntekijöitä eivät häiritse hetkelliset vaikeudet tai virheet, vaan he pitävät haasteista ja suhtautuvat myönteisesti tulevaisuuteen. (Cook 2008, 3, 10-11.)



Kuva 1: Työhyvinvoinnin erilaiset tilat (Hakanen 2011, 24)

Hakanen (2004, 27-28) jakaa samaan tapaan työhyvinvoinnin mahdolliset tilat neljään ulottuvuuteen kahden muuttujan, mielihyvän ja vireyden, perusteella. Kun hyvinvointia kuvataan työhön liittyvän mielihyvän ja virittymisen perusteella, voidaan paremmin tuoda esille eroavaisuuksia hyvinvoivissa. Työuupumuksen kehittyessä työntekijä voi kokea mielihäpää, mutta aktivaatiotaso voi olla vielä korkea. Pitempään jatkuessaan kehittyy vakava työuupumuksen tila, jolle on tyypillistä työntekijän kokemaa mielihäpää ja alhainen virittyneisyys. Vaikka työssään viihtyvä tai työhönsä tyytyväinen henkilö voi kokea mielihäpää, hänen aktivaatiotasonsa voi olla kuitenkin alhainen. Sen sijaan työhyvinvoinnin tilaa, jossa yhdistyvät sekä työntekijän kokemaa mielihäpää että korkea virittyneisyyden taso, kutsutaan työn imuksi. Se on vakavan työuupumuksen vastakohta. (Hakanen 2004, 27-28.) Työn imulla tarkoitetaan työntekijän kokemaa myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa, jolle on ominaista tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Yksilö siis haluaa ja jaksaa panostaa työtehtäviinsä vastoinkäymisistäkin huolimatta sekä kokee työnsä merkitykselliseksi ja inspiroivaksi. Työn imussa yksilö on keskittynyt ja paneutunut työtehtäviinsä. (Pakka & Rätty 2010, 8.)

Työn imun myönteiset vaikutukset ulottuvat yksilöstä työyhteisöön ja yritykseen saakka. Työn imussa työntekijät ovat sitoutuneita työhönsä ja työpaikkaansa, joten he toimivat oma-

aloitteisesti ja auttavat vapaaehtoisesti työtovereitaan. Yrityksen kannalta myönteiset vaikutukset voivat olla merkittäviä, sillä työn imu voi näkyä parempana tuottavuutena ja asiakas-tyytyväisyytenä. Vaikka työn imu saattaa kuulostaa vaikeasti saavutettavalta ihannetilanteelta, työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan vähintään 10 prosenttia työntekijöistä ammatista ja alasta riippumatta kokee työn imua joka päivä. Työn imu ei siis ole kovin harvinainen hyvinvoinnin tilana, ja sitä koetaan kaikissa ammateissa ja kaikilla aloilla. (Hakanen 2011, 39-41.)

Työn imu ilmenee useammin kuin pahoinvoinnin oireet. Henkilöt, jotka kokevat työssään imua, nauttivat usein myös muusta elämästään. Tämä johtunee siitä, että sekä työpaikalla että yksityiselämässämme vaikuttavat samat ajattelu- ja reagoitavat. Henkilöiden omalla asenteella on siis merkitystä työn imun kannalta. (Nivala 2006, 102.)

Työhön liittyvät erilaiset voimavaratekijät edistävät työn imun kokemista. Nämä voimavaratekijät parantavat työssä jaksamista, sillä ne esimerkiksi vähentävät työn kuormittavuutta ja lisäävät työn palkitsevuutta. Koska voimavaratekijät ovat osittain erilaiset ammateittain tai työyhteisöittäin, tärkeää on tunnistaa, mitkä ovat kyseisen työyhteisön voimavaratekijät. (Vesterinen 2006b, 8-9.) Työhyvinvointia edistettäessä on hyvä yrittää samaan aikaan sekä päästä eroon havaituista ongelmista että vahvistaa työyhteisön vahvuuksia ja voimavaroja (Hakanen, Ahola, Härmä, Kukkonen & Sallinen 2009, 87). Voimavaratekijät nousevat kuitenkin merkittävämpään rooliin tilanteissa, joissa ei ole mahdollista vaikuttaa työn kuormitustekijöihin. Lisäämällä työn voimavaratekijöitä voidaan kohentaa työyhteisön ilmapiiriä, työhyvinvointia ja motivaatiota työn kuormituksesta huolimatta. Voimavaratekijöitä voivat olla esimerkiksi työn merkityksellisyys, esimiehen tuki, vastuut työyhteisössä ja omaan työhön liittyvät vaikuttamismahdollisuudet. (Pakka & Rätty 2010, 13.)

3 Työhyvinvoinnin ja työn imun luominen johtamistyön avulla

HR Barometri 2013 -tutkimuksessa selvitettiin työelämän nykypäivän haasteita johtajien, esimiesten ja henkilöstöalan ammattilaisten näkökulmasta. Vastausten perusteella työhyvinvointi koettiin työelämän merkittävimmäksi haasteeksi. Vastaajien mukaan haasteita työelämässä syntyy esimerkiksi kiireen lisääntyneestä, osaamistarpeiden kasvaessa, henkilöstön vaihtuessa aiempaa nopeammin ja uusien työskentelytapojen yleistyessä. Työhyvinvoinnin kehittämisessä huomio kannattaa kiinnittää työntekijöiden jaksamisen tukemiseen, sairauspoissaolojen vähentämiseen ja henkilöstön motivointiin. Koska nuoret sukupolvet suhtautuvat työelämään eri tavalla kuin vanhemmat sukupolvet, erityisesti he odottavat hyvää johtamista. Johtamisen osalta vastauksissa tuotiin esille tarve panostaa ihmisten johtamiseen ja johtaa työntekijöitä yksilöllisemmin. (Hihnala & Lähdeniemi 2013.)

Organisaation yksittäisistä toiminnoista yleisjohtaminen ja esimiestyö vaikuttavat merkittävimmin henkilöstön työhyvinvointiin kokonaisuudessaan, ja pidemmällä aikavälillä näin parantuu myös työn tuottavuutta ja liiketoiminnan kannattavuutta. Vaikka työntekijän persoonallisuus ja yksityiselämä vaikuttavat osittain yksilön työhyvinvointiin, käytännössä näiden tekijöiden vaikutus usein yliarvioidaan. Työhyvinvoinnin luominen, ylläpito ja parantaminen edellyttävät sekä yleisjohtamisen että esimiestyön tasolla valtaa, tahtoa, aktiivisuutta ja johtamisosaamista. (Tarkkonen 2012, 21, 55, 74.) Työntekijällä on myös vastuu sekä omasta että muiden työhyvinvoinnista. Tästä syystä onkin tärkeää, että johto ja työntekijät suhtautuvat toisiinsa myönteisesti, ovat halukkaita kehittämään työtä ja pyrkivät tekemisellään hyödyttämään koko työyhteisöä. Johtaminen luo edellytykset työhyvinvoinnille, joita työyhteisöön kuuluvat yksilöt vahvistavat käyttäytymisellään. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 30.)

Suurin osa työyhteisön haasteista johtuu pohjimmiltaan puutteellisesta johtamisesta, eli käytännössä työyhteisön perustehtävät ja tärkeimmät työyhteisön toimintaa tukevat tekijät eivät ole kunnossa. Työntekijöiden kannalta on tärkeää, että sekä organisaatio että johtaminen tukevat ja palvelevat työntekoa. Tärkeää on myös se, että töiden järjestelyt ovat selkeät ja toimintaa arvioidaan jatkuvasti. Muita työyhteisön peruspilareita ovat yhteiset pelisäännöt ja avoin vuorovaikutus. Jos työyhteisössä havaitaan ongelmia, on hyvä tarkastaa ensin, ovatko nämä edellä mainitut asiat kunnossa. (Manka ym. 2010, 37.) Onnistuessaan johtamisella ja esimiestyöllä voidaan lisätä henkilöstön motivaatiota, sitoutumista työhön ja halukkuutta jatkaa työssä sekä parantaa työntekijöiden työhyvinvointia ja jaksamista. Esimiehet voivat vaikuttaa kaikkiiin tyypillisimmin työhyvinvointiin vaikuttaviin osa-alueisiin eli organisaation toimintatapaan ja kulttuuriin, johtamiseen, työn sisältöön ja työympäristöön sekä työyhteisön ja yksilön osaamiseen ja työkykyyn. (Pakka & Rätty 2010, 15.) Työhyvinvointia voidaan siis luoda, ylläpitää ja parantaa panostamalla laadukkaaseen yleisjohtamiseen ja esimiestyöhön, koska johtajilla on tärkeä rooli työyhteisön hyvinvoinnin edistäjänä.

Kun organisaatiossa halutaan lisätä työyhteisön jäsenten kokemaa työn imua, huomio kannattaa kiinnittää esimiestyöhön. Tutkimusten mukaan työntekijän ja lähimmän esimiehen välisellä suhteella on suuri vaikutus yksilön työhyvinvoinnin tilaan, vaikka tätä ei välttämättä tuoda avoimesti esille työyhteisöissä. Kun esimiesten ja alaisten väliset suhteet ovat hyvät, tämä osaltaan edistää työn imun kehittymistä. (Cook 2008, 198.) Lähiesimiehillä on merkittävä rooli työyhteisön hyvinvoinnin kannalta, koska he myös pystyvät parhaiten tarkkailemaan alaistensa hyvinvointia. He pystyvät havaitsemaan ja purkamaan mahdollisia yksilöiden kuormitustilanteita tai muita epäkohtia. Käytännössä lähiesimiehet ovat kanava, jonka kautta myös organisaatiossa suunnitellut työhyvinvointia kehittävät keinot välittyvät työntekijöille. (Hakanen ym. 2009, 93.)

Alaistensa työhyvinvoinnin luomisen, ylläpidon ja parantamisen lähtökohtana on se, että esimies huolehtii omasta vireydestään ja jaksamisestaan (Hakanen ym. 2009, 97-98). Onnistunut esimiestyö syntyy käytännössä useamman tekijän yhteisvaikutuksessa: Onnistuakseen työssään esimiehen pitää soveltua esimiestyöhön ja hänellä täytyy olla riittävästi osaamista ja oikeanlainen asenne. Esimiehen vastuu ja valtuudet pitää olla tasapainossa. Hänen täytyy tuntea organisaation tavoitteet ja tuoda ne työyhteisössä käytännön tasolle. Esimiehen pitää pystyä vaikuttamaan työssään, eli hänen täytyy saada tukea työssään sekä ylemmältä johdolta että alaisiltaan. Onnistuakseen työssään esimiehen on syytä pitää huolta myös siitä, että hänen alaisensa ovat osaavia, hyvinvoivia ja motivoituneita ja että hänellä on käytössään muutenkin riittävät resurssit työn suorittamiseen. (Manka ym. 2010, 30.)

Johtamis- ja esimiestyön ja työyhteisön hyvinvoinnin välistä suhdetta voidaan mallintaa lukuisilla eri tavoilla. Cook (2008) kuvailee henkilöstön työn imun strategista kehittämistä neljän teeman kautta, jotka ovat hyvinvointi, tieto, oikeudenmukaisuus ja osallistuminen. Näiden teemojen avulla voidaan tunnistaa organisaation vahvuuksia ja kehittämistarpeita, sekä niihin liittyviä tekijöitä kehittämällä voidaan vaikuttaa myönteisesti työyhteisön kokemaan työn imuun. (Cook 2008, 57-59.)

3.1 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvointia voidaan tarkastella sekä sisäisten että ulkoisten tekijöiden näkökulmasta. Sisäiset tekijät liittyvät siihen, miten työntekijöiden hyvinvoinnista huolehditaan organisaation sisällä. Työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyy ulkoiset tekijät, kuten yritysten sosiaaliset velvollisuudet ja työnantajabrändäys eli yrityksen imago työnantajana. Työn imun kehittymisen kannalta on olennaista, että sekä työntekijä kokee välittävänsä organisaatiostaan että hän kokee lähiesimiehensä välittävän hänestä aidosti ihmisenä. (Cook 2008, 59, 84.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään sisäisiin tekijöihin. Näkökulmana on nimenomaan työntekijöiden kokeman hyvinvoinnin parantaminen ja työn imun kehittäminen työyhteisössä.

Henkilöstön hyvinvoinnin kehittämisessä keskiössä on ihminen, jonka hyvinvointi koostuu sosiaalisista, psyykkisistä ja fyysisistä tekijöistä. Organisaation johdon tasolla on tärkeää, että työhyvinvoinnin kehittämistä pidetään yritystoimintaa tukevana työnä. Esimiestasolla vastuu ja toimintavalta pitäisi olla tasapainossa, jotta hyvinvointiin liittyviä toimenpiteitä voidaan toteuttaa käytännössä. (Nummelin 2007, 91-93.) Organisaatioissa henkilöstön hyvinvoinnin parantaminen ei aina vaadi mittavia taloudellisia investointeja, koska työhyvinvointia voidaan parantaa esimerkiksi kehittämällä uusia toimintatapoja tai johtamiskäytäntöjä organisaatiossa (Nummelin 2007, 93). Kun hyvinvointia voidaan parantaa monin erilaisin tavoin, haasteeksi nousee löytää kyseiseen organisaatioon sopivimmat kehittämisen kohteet ja tavat.

Työhyvinvoinnin portaat on henkilöstön hyvinvoinnin kehittämisen työkalu, jossa hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä jäsennetty Maslowin tarvehierarkian pohjalta rakennettuun malliin. Tämä malli tuo hyvin esille sen, kuinka työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteet kannattaa toteuttaa tietyssä järjestyksessä eli edetä porrasta portaalta. Jotta portaita voidaan nousta ylöspäin hyvinvointia kehittäen, ensin perustarpeiden pitää täyttyä yksilötasolla sekä työssä että yksityiselämässä. (Rauramo 2004, 39-40.)



Kuva 2: Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2004, 40)

Työhyvinvoinnin portaiden ensimmäinen askel sisältää yksilöiden psykofysiologiset perustarpeet. Hyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta näiden perustarpeiden täyttämiseen liittyy olennaisesti työterveyden ja riittävän liikkumisen tukeminen, mahdollisuus työpaikkaruokailuun ja palautumiseen työpäivän aikana sekä riittävän vapaa-ajan tarjoaminen työyhteisön jäsenille. Työterveyshuoltoa kannattaa hyödyntää, kun organisaatiossa suunnitellaan toimenpiteitä työyhteisön työkyvyn ylläpitämiseksi. Käytännössä työnantaja kuitenkin vastaa toimenpiteiden toteutuksesta. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että organisaatioissa pyritään ennaltaehkäisemään työstä johtuvia terveyshaittoja, esimerkiksi kannustamalla työkykyä ylläpitävään liikuntaan. (Rauramo 2004, 47, 56, 72.)

Riittävä lepo ja palautuminen ovat osa yksilön psykofysiologisia perustarpeita. Lounastauko tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden sekä säännölliseen ruokailuun että lepoon ja virkistytymiseen jo työpäivän aikana. Nykyaajan kiireisessä työelämässä aivot ja keho ovat usein jatkuvasti kuormitettuna, mikä vaikuttaa kielteisesti työntekijöiden hyvinvointiin. Työntekijöiden hyvinvointiin, tehokkuuteen ja vireyteen voidaan vaikuttaa myönteisesti sisällyttämällä työhön riittävästi taukoja. Tehokkuus perustuu nimenomaan siihen, että yksilö kykenee ren-

toutumaan jo työtä tehdessään. Vaikka rentoutuminen vähentää yksilöiden stressiä, organisaatioissa kannattaa myös pyrkiä vähentämään stressiä aiheuttavia tekijöitä. (Rauramo 2004, 51, 70.)

Työnhyvinvoinnin portaiden toinen askel liittyy yksilöiden turvallisuuden tarpeeseen, joka on psykofysiologisten tarpeiden tavoin yksi ihmisten perustarpeista. Turvallinen työpaikka tarjoaa työntekijälle riittävän toimeentulon, huolehtii hänen psyykkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnistaan sekä ylläpitää hänen osaamistaan. Työpaikan turvallisuutta on syytä kehittää yhdessä. Vaikka työnantajan tehtävänä on jatkuvasti kartoittaa mahdollisia riskitekijöitä ennaltaehkäistäkseen työstä johtuvia psyykkisen tai fyysisen terveydellisiä haittoja, työntekijän on myös sitouduttava noudattamaan työn turvallisuuteen ja terveellisyyteen liittyviä määräyksiä ja ohjeita. (Rauramo 2004, 76-77, 84.)

Psyykkistä hyvinvointia tukevan työsuojelun tavoitteena on organisoida työt niin, että työn vaatimukset ja yksilön suoritusedellytykset ovat mahdollisimman hyvin tasapainossa. Sen tärkeimpiä osa-alueita ovat kiireen hallinta, työtehtävien monipuolistaminen, vaikutusmahdollisuuksien parantaminen ja hyvän työilmapiirin edistäminen. Työsuojelu sisältää ennakoivaa ja korjaavaa toimintaa. Ennakoivassa toiminnassa työntekijöiden hyvinvointi pyritään huomioimaan esimerkiksi työmenetelmien ja -tehtävien suunnittelussa tai töiden organisoinnissa. Korjaavalla toiminnassa puututaan niihin puutteisiin, joita työoloissa tai työturvallisuudessa on jo havaittu esimerkiksi vaaratilanteen tai tapaturman yhteydessä. (Rauramo 2004, 83, 90-91.)

Työntekijöiden psyykkisen hyvinvoinnin kehittämisessä on tärkeää kiinnittää huomio töiden organisointiin, sillä hyvin organisoitu työ parantaa myös esimerkiksi tuotannon tehokkuutta. Yksilötasolla hyvinvointia voidaan ylläpitää ja edistää parantamalla työn sujuvuutta, jonka lähtökohtana on työmäärän mitoittaminen oikein. (Rauramo 2004, 79-80.) Esimiehen tehtävänä on huolehtia alaistensa hyvinvoinnista säätämällä työn kuormittavuutta ja vaativuutta sekä huomioida yksilöiden valmiudet työn organisoinnissa (Nummelin 2007, 108). Liian suuri työmäärä aiheuttaa usein stressiä sekä psyykkisiä ja fyysisiä terveysongelmia. Useissa organisaatioissa kuitenkin aliarvioidaan ylimitoitettun työmäärän vaikutus yksilön työhyvinvointiin. Esimiehen tehtävänä on huolehtia siitä, että työntekijällä on riittävät resurssit hyvän lopputuloksen tekemiseen. (Cook 2008, 59, 103.)

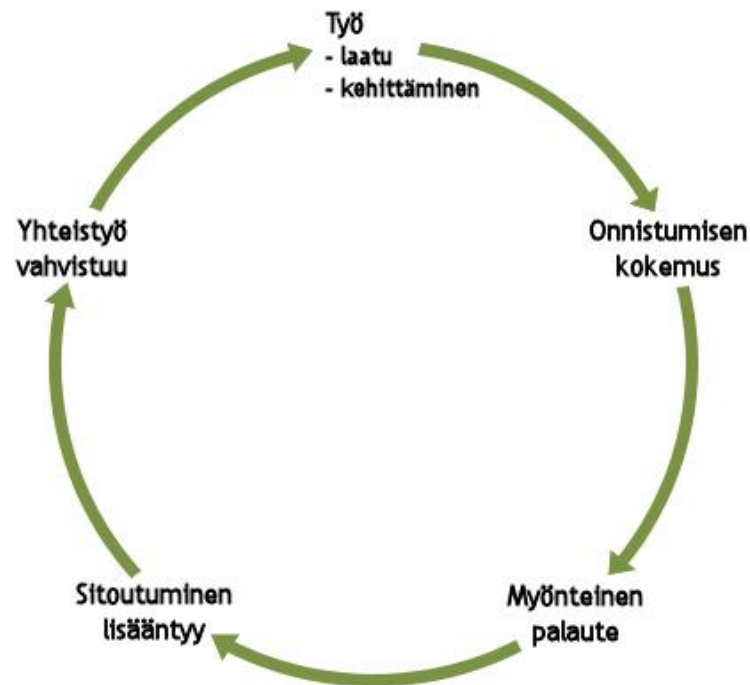
Työmäärän vähentäminen ei ole ainut keino hallita kiirettä, vaan siihen voidaan vaikuttaa myös muiden töiden organisointikeinojen avulla. Kiireen hallinnassa auttaa selkeät työn tavoitteet, tehtäväkuva ja töiden tärkeysjärjestys sekä toimintasuunnitelmat yllättävien tilanteiden varalle, kuten työntekijän sairastuminen tai vaativan asiakkaan palveleminen. Hyvällä töiden suunnittelulla, jossa esimerkiksi puututaan työmäärään, -tehtäviin ja -vaiheisiin sekä

huolehditaan riittävästä tauotuksesta, voidaan parantaa työntekijöiden psyykkistä ja fyysistä hyvinvointia. (Rauramo 2004, 90-91, 99.)

Työhyvinvoinnin portaiden kolmas askel on liittymisen tarve. Työyhteisön jäsenten keskinäiset suhteet vaikuttavat merkittävästi yksilöiden työmotivaatioon ja työhyvinvointiin. Työpaikan ilmapiirillä tarkoitetaan työyhteisön jäsenten havaintojen kokonaisuutta, johon vaikuttavat varsinaisen organisaatioilmapiirin lisäksi esimiehen johtamistyyli ja työryhmä kokonaisuutena. Esimiehen ja alaisen hyvä suhde edistää työntekijöiden hyvinvointia, sillä esimerkiksi esimiehen tarjoama sosiaalinen tuki voi lievittää työssä koettuja paineita. Organisaation johdon kannattaa varmistaa, että esimiehillä on varsinaisten ammatillisten taitojen lisäksi hyvät johtamis- ja ihmissuhdetaidot. Työhyvinvoinnin kannalta on myös tärkeää, että organisaation toimintaa ylipäätään ohjaavat hyvät arvot, kuten oikeudenmukaisuus, tasa-arvoisuus, avoimuus ja luottamus. (Rauramo 2004, 121-125, 132-133.) Näiden arvojen suhdetta työn imuun käsitellään enemmän myöhemmin tässä opinnäytetyössä.

Työhyvinvoinnin portaiden neljäs askel sisältää arvostuksen tarpeen, johon sisältyy itsearvostuksen lisäksi muiden kanssa vuorovaikutuksessa saatu sosiaalinen arvostus. Arvostuksen kokemuksiin vaikuttaa esimerkiksi itseluottamus, saavutukset, status ja kunnioitus. Arvostuksen ja työhyvinvoinnin välillä on selkeä yhteys, sillä esimerkiksi työuupumukseen tyypillisesti sisältyy kokemus oman arvontunteen heikkenemisestä. Vaikka yksilön oma toiminta vaikuttaa merkittävästi itsetunnon kehittymiseen, työyhteisössä sitä voidaan tukea esimerkiksi palautteen avulla. Työnantaja viestii arvostuksestaan työntekijää kohtaan suoranaisten palautteen lisäksi monella muulla tavalla, esimerkiksi palkitsemisjärjestelmillä tai mahdollisuuksilla vaikuttaa työhön. (Rauramo 2004, 135-138.)

Kaikki työyhteisön jäsenet tarvitsevat palautetta työstään, sillä myönteinen palaute lisää voimavaroja haasteiden kohtaamiseen ja rakentava palaute auttaa kehittämään työskentelytapoja. Palautteen antamisessa on ehdottoman tärkeää se, että palaute perustuu nimenomaan yksilön työsuoritukseen. Antaakseen oikeudenmukaista palautetta alaisilleen esimiehen täytyy tietää, mitä alainen on tehnyt ja mitä hän on saanut aikaan työssään. (Juuti & Vuorela 2004, 69.) Esimiehet eivät ainoastaan anna palautetta, vaan he myös vastaanottavat sitä. Suomalaisissa työyhteisöissä on muutamia tyypillisiä haasteita palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa: Myönteistä palautetta ei usein anneta riittävästi, sillä yksilöiden olisi hyvä saada myönteistä palautetta työstään viisi kertaa enemmän kuin rakentavaa palautetta. Kehittävää palautetta annetaan riittävästi, mutta se on liikaa kielteisesti sävyttynyttä. Palautteen vastaanottamisessa haasteena on esimerkiksi se, ettei ylipäätään tunnisteta vuorovaikutustilanteessa saatua viestiä palautteeksi. (Pakka & Rätty 2010, 17.)



Kuva 3: Myönteisen palautteen kehä (Kaski & Kiander 2005, 114)

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat tärkeitä organisaation kehittämisen työkaluja, sillä palaute tukee yksilöiden taitojen kehittymistä. Myönteisen palautteen antamista ei kannata unohtaa, koska se esimerkiksi lisää yksilön sitoutumista organisaatioon (ks. kuva 3). Parhaimmillaan myönteinen palaute on kannustavaa ja konkreettista, eli se tuo selkeästi esille sen, mitä työntekijä tai työtiimi on tehnyt työn onnistumiseksi. Myönteisestä palautetta annettaessa kannattaa myös ilmaista, mitä työntekijän tai työtiimin hyvästä työstä on seurannut tai miten se on hyödyttänyt organisaatiota. Myönteisen palautteen vaikutus tehostuu, kun se on aitoa ja annetaan välittömästi hyvän työsuorituksen jälkeen. (Kaski & Kiander 2005, 113-115.)

Korjaavan palautteen antaminen on yksi esimiestyön haastavimpia tehtäviä. Työyhteisön pelisäännöt luovat kuitenkin hyvän lähtökohdan palautteen antamiselle. Kun pelisäännöt on laadittu yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa, niiden noudattamiseen sitoudutaan paremmin. (Nummelin 2007, 87-89.) Kriittinen rakentava palaute parhaimmillaan motivoi ja auttaa yksilöitä kehittämään omaa työskentelyään, sillä työntekijä tarvitsee realistista palautetta siitä, miten hän suoriutuu työssään. Kriittistä palautetta antaessaan esimiehen kannattaa varmistaa, että palautetta antaessaan keskitytään nimenomaan tarkastelemaan yksilön tilannetta tai toimintaa ja että esimiehellä itsellään ei ole negatiivista tunnelatausta palautetta antaessaan. (Kaski & Kiander 2005, 117.)

Kriittisen rakentavan palautteen antaminen on hyvä aloittaa siitä, missä asioissa yksilö on onnistunut ja missä hän on kehittynyt. Tämän myönteisen palautteen jälkeen esimies ja alainen voivat yhdessä pohtia, mitä ja miten alainen voi työskentelyään vielä parantaa. On tärkeää, että esimies tukee ja tarvittaessa neuvoa alaistaan parannusta vaativissa asioissa. Lopuksi kannattaa sopia mahdollinen seuranta eli se, missä vaiheessa esimies ja alainen arvioivat kehittämisen tarpeita uudestaan. (Kaski & Kiander 2005, 119.) Koska korjaavan palautteen saaminen tuo esille kehittämiskohteita, se valmistelee seuraavalla työhyvinvoinnin portaalle siirtymistä.

Työhyvinvoinnin portaiden viides ja viimeinen askel käsittää itsensä toteuttamisen tarpeen, johon sisältyy yksilön tarve sekä kehittää itseään esimerkiksi haastamalla itseään ja oppimalla uutta että osallistua työn kehittämiseen. Organisaatioissa työhyvinvointia, työn hallintaa ja tuloksellisuutta voidaan edistää tarjoamalla työntekijöille mahdollisuus ylläpitää ja kehittää omaa osaamistaan, mutta oppimisen kannalta olennaista on työntekijän oma motivaatio eli halu oppia. Vaikka yrityksessä olisi osaamisen kehittämisestä vastaava henkilöstöhallinto, yksikön esimiehillä on usein myös keskeinen rooli oppimisen ja osaamisen kehittämisessä. He ohjaavat toimintaa, päättävät resurssien käyttämisestä ja toimivat vähintäänkin roolimalleina alaisilleen. (Rauramo 2004, 147-149, 157, 160.)

Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työntekijöillä on aina riittävät tiedot ja taidot työtehtäviensä suorittamiseen. Nummelin (2007, 94) muistuttaa, että organisaatioon sitouttaminen alkaa jo hyvin suunnitellun ja toteutetun perehdyttämisen avulla. Työntekijät tarvitsevat työhön liittyvää koulutusta, jos työtehtävät muuttuvat, työmenetelmät tai -välineet vaihtuvat tai jos jokin työtehtävä toistuu työssä harvoin (Nummelin 2007, 94). Perehdyttämisen tavoitteena on saada uusi työntekijä kokemaan itsensä uuden työyhteisön tärkeäksi osaksi. Työnopastuksella taas pyritään siihen, että työntekijä omaksuu ja hallitsee työtehtävänsä siinä määrin, että kykenee työskentelemään itsenäisesti. Työhön opastukseen kannattaa panostaa huolehtimalla siitä, että kaikilla siihen osallistuvilla on riittävästi aikaa opastukseen. Oppimista tukee se, että opittavat asiat on jaettu pienempiin, hallittaviin osioihin, ja että osioiden välillä on tauko eli aikaa sisäistää jo kerrottuja asioita. Työhön opastajan kannattaa myös käydä työn ydin kohdat läpi rauhallisesti ja mahdollisesti näyttää itse, miten työtehtävät kuluu tehdä käytännössä. (Juuti & Vuorela 2004, 48-51.)

Organisaatiot voivat tukea henkilöstönsä osaamisen kehittymistä monilla eri tavoilla, esimerkiksi työnkierron tai työnkuvan laajentamisen avulla. Sopivan haastava työ mahdollistaa oppimisen työpaikalla parantaen samalla työntekijän motivaatiota ja hyvinvointia sekä työn tuloksellisuutta. Työntekijä voi oppia jo omissa työtehtävissään, etenkin jos tehtävillä on yhteys työntekijän omiin tavoitteisiin. (Rauramo 2004, 150, 157.) Esimiehen kannattaa siis delegoida työtehtäviä vertaamalla alaisen taitoja työtehtäviin. Esimies voi tukea oppimista myös kan-

nustamalla työntekijöitä arvioimaan omaa suoritustaan kriittisesti ja näin löytämään itse kehittämistarpeita. Oppimisen kannalta on erittäin tärkeää se, että virheet nähdään oppimiskokemuksena. Jos työntekijöitä syytetään tai rangaistaan virheistä, tämä luo pelkoa ja vähentää avointa keskustelua työn suorittamisesta ja tuloksista. (Juuti & Vuorela 2004, 54-55.)

Organisaatiotasolla työhyvinvointia voidaan edistää huolehtimalla siitä, että työntekijöiden jatkuvasta kouluttamisesta ja urakehityksestä. Työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa myös työn sisältöjä kehittämällä esimerkiksi laajentamalla työnkuvaa ja kierrättämällä työtehtäviä. Esimies osallistuu kouluttamiseen käytännössä tarjoamalla alaisilleen mahdollisuuden oppia uusia asioita. (Hakanen ym. 2009, 91-93, 98.)

3.2 Tiedon johtaminen

Viestintä on tärkeä osa esimiestyötä. Sen avulla esimies pyrkii yhdistämään liike-elämän vaatimuksen ja sosiaaliset odotukset, joita syntyy työskennellessä ihmisten kanssa. Tämä tekee esimiehen kohtaamista vuorovaikutustilanteista haastavia. Esimiehen täytyy olla toisaalta alaisiaan kohtaan helposti lähestyttävä ja ystävällinen, toisaalta huolehtia esimiehen tehtävistään eli valvoa, seurata ja kontrolloida alaisten toimintaa. (Puro 2002, 16-17.) Jos esimies osaa käyttää hyväkseen erilaisia viestinnän työkaluja monipuolisesti, hän pystyy helpommin toimimaan näissä vaihtelevissa tilanteissa ja rooleissa. Toisinaan tilanteeseen sopii paremmin kepeämpi ote, toisinaan tarvitaan taas asiallisuutta ja päättäväisyyttä. (Nummelin 2007, 36.)

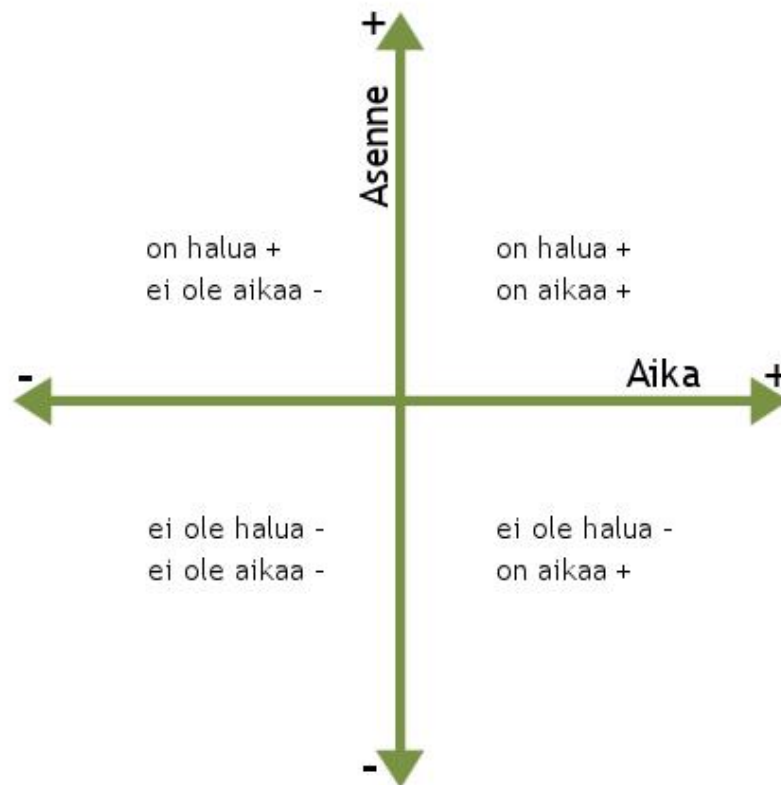
Esimies saa periaatteessa jatkuvaa palautetta siitä, miten hän on onnistunut viestinnässä alaistensa kanssa. Jos alainen toimii yhdessä sovitulla tavalla, viesti on todennäköisesti mennyt perille. Jos sen sijaan alaisen toiminta poikkeaa keskustelussa sovitusta, kannattaa huomio kiinnittää esimiehen ja alaisen väliseen viestintään. (Nummelin 2007, 36.) Käytännössä tieto välittyy parhaiten esimiehen ja alaisten välillä säännöllisissä palavereissa. Kun esimies ja alaiset keskustelevat palavereissa kasvotusten, esimiehelle ja alaisille syntyy yhteinen ymmärrys palaverissa käsitellyistä asioista. Mahdolliset kysymykset ja ongelmat voidaan myös helposti ottaa käsiteltäväksi palaverin aikana. (Tarkkonen 2012, 88.)

Viestintätilanteesta riippumatta alaiset kiinnittävät huomiota esimiehen kokonaisviestintään eli sekä sanalliseen viestiin että esimerkiksi ilmeisiin, eleisiin ja äänenpainoihin. Tulkinat eivät perustu ainoastaan siihen, mitä esimies sanoo, vaan myös siihen, mitä hän jättää sanomatta. On tärkeää, että esimiehen ja alaisten välillä syntyy tarpeeksi hyvä yhteinen käsitys asiasta. Tästä syystä asioista täytyy keskustella riittävän selkeästi ja avoimesti. (Nummelin 2007, 36.)

Työntekijöiden haasteena on usein se, että työhön liittyvää tietoa on saatavilla joko liian paljon tai liian vähän. Työntekijöiden organisaatioon sitouttamisen kannalta on tärkeää vähin-

tään luoda työntekijöille selkeä kuva siitä, mihin organisaatiossa pyritään. Näin työntekijät pystyvät paremmin hahmottamaan, miten he yksilötasolla osallistuvat organisaation tavoitteiden toteuttamiseen. Työn imun kehittymisen kannalta on olennaista, että työntekijät saavat säännöllisesti tietoa työyhteisön kaikilla tasoilla ja että saatu tieto on sovellettavissa yksilötasolle. (Cook 2008, 117) Tästä syystä yksi johdon ja esimiesten tärkeimmistä tehtävistä on välittää organisaation työntekijöille yhteinen mielikuva organisaation perustehtävästä. Ihanteellisessa tilanteessa kaikki työyhteisön jäsenet osaavat siis määritellä, miksi organisaatio on olemassa. (Nummelin 2007, 62.)

Työntekijöiden työn imusta voi huolehtia viestimällä selkeästi yrityksen strategiasta ja kertomalla yrityksen tulevaisuuden visioista. On myös tärkeää, että organisaation tulevaisuuden visio on merkityksellinen ja inspiroiva. (Cook 2008, 118-120.) Työntekijöiden hyvinvoinnin edistämiseksi täytyy perustehtävän ja tavoitteiden lisäksi myös selkiyttää työyhteisön pelisääntöjä. Esimies voi huolehtia alaistensa työhyvinvoinnista tarjoamalla heille riittävästi tukea ja ohjausta työhön liittyvissä asioissa. Yhteisissä keskusteluissa on hyvä käydä läpi esimerkiksi työnkuvaan ja toimintatapoihin liittyviä asioita. (Hakanen ym. 2009, 91, 97-98.)



Kuva 4: Vuorovaikutuksen laatu (Kaski & Kiander 2005, 100)

Vuorovaikutuksen laatuun esimiesten ja alaisten välillä vaikuttavat olennaisesti sekä esimiehen asenne vuorovaikutusta kohtaan että vuorovaikutukseen käytettävissä oleva aika. Esimiehen vuorovaikutusta vähättelevä asenne voi näkyä esimerkiksi siinä, että hän siirtää usein jo aiemmin sovittuja tapaamisia tai keskeyttää esimerkiksi keskustelutilanteen kännykän soidesa. Näin esimies huomaamattaan viestii alaisilleen myös arvoistaan. Kun työyhteisössä ei ole varattu tarpeeksi aikaa vuorovaikutukseen, asioita ei ehditä käymään läpi riittävässä laajuudessa, eikä yhteistä ymmärrystä asioista ehditä rakentaa. Kiireessä väärinkäsitykset yleistyvät, koska yksilöt joutuvat tulkitsemaan asioita suppeamman viestin perusteella. Näin kiire lisääntyy, kun väärinkäsitysten korjaamiseen kuluu aikaa. (Kaski & Kiander 2005, 100-103.) Työyhteisön yhteiset keskusteluhetket ovat tärkeitä alaisille, sillä ne osaltaan parantavat työntekijöiden hyvinvointia. Kun aikaa on varattu riittävästi yhteisille keskusteluille työyhteisössä, työ koetaan vähemmän kuormittavaksi. Työntekijöiden yhteishenki paranee ja asioista viestitään avoimemmin, kun vuorovaikutus on runsasta. (Nummelin 2007, 66.) Työn imun kehittymisen kannalta on tärkeää, että organisaatiossa viestintä nähdään nimenomaan kaksisuuntaisena vuorovaikutusprosessina. Organisaatioissa, joissa johto hakeutuu aktiivisesti vuorovaikutukseen työntekijöiden kanssa, esiintyy usein enemmän työn imun kokemuksia. (Cook 2008, 60.)

Esimiehen on syytä panostaa vuorovaikutustilanteissa kuuntelemiseen, sillä vain kuunteleminen hän voi kerätä tietoa päätöksenteon tueksi. Kuuntelemiseen kannattaisi kiinnittää vähintään saman verran huomiota kuin puhumiseen. (Puro 2002, 18-19.) Kuuntelemisen tavoitteena on ymmärtää, mitä keskustelukumppani haluaa viestiä sekä tunteiden että asioiden tasolla. Aktiivinen kuuntelu kuitenkin vaatii aikaa ja halua keskittyä vuorovaikutustilanteeseen. Keskustelukumppani aistii herkästi, mikäli toinen osapuoli ei ole aidosti läsnä tilanteessa. Tästä syystä kiireiden keskellä esimiehen kannattaa kertoa keskustelun aluksi, kuinka paljon asian käsittelyyn on aikaa ja keskittyä sen aikaa kuuntelemiseen, tai sopia aika myöhemmäksi, kun hänellä on enemmän aikaa keskusteluun. Kuulluksi tuleminen tukee osaltaan alaisten hyvinvointia sekä vahvistaa esimiehen ja alaisen yhteistyösuhdetta. (Kaski & Kiander 2005, 110-112.) Organisaatio- ja esimiestasolla työhyvinvointia voidaan siis lisätä huolehtimalla siitä, että tieto kulkee hyvin molempiin suuntiin ja etenkin alhaalta ylöspäin tuleviin viesteihin kiinnitetään huomiota (Hakanen ym. 2009, 92, 97).

3.3 Oikeudenmukaisuuden johtaminen

Tutkimusten mukaan oikeudenmukainen päätöksenteko ja hyvä kohtelu vaikuttavat työntekijöiden fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin, sillä ne viestivät yksilölle hänen asemastaan ja arvostuksestaan organisaatiossa. Oikeudenmukaisuuden kokemukset syntyvät monien tekijöiden tuloksena: Oikeudenmukaisessa työyhteisössä sen jäseniä kohdellaan tasa-arvoisesti yhteisten sääntöjen mukaan. Päätökset perustuvat pysyviin ja selkeisiin sääntöihin. Kaikki asi-

anomaiset tuntevat nämä säännöt, ja heillä on myös mahdollisuus kertoa omista näkemyksistään eri asioista. Päätökset tehdään puolueettomasti mahdollisimman todenmukaisen tiedon perusteella ja tehtyjä päätöksiä voidaan tarvittaessa myös korjata. Oikeudenmukaisuuteen liittyy siis yksilöiden keskinäinen luottamus ja rehellisyys sekä kunnioitus ja ystävällisyys. (Nummelin 2007, 111-112.)

Johtamistyylistä riippumatta esimies näyttää omalla toiminnallaan sen, minkälainen käyttäytyminen työyhteisössä on hyväksyttävää (Manka ym. 2010, 41). Esimiesten kannattaa kiinnittää huomiota siihen, miten he ajattelevat, miten he suhtautuvat asioihin ja miten he toimivat työpaikallaan. Nämä tavat välittyvät pidemmällä aikavälillä työntekijöille. Työntekijät havaitsevat myös sen, minkä esimiehet kokevat tärkeäksi tai merkitykselliseksi ja mikä on vähemmän tärkeää tai merkityksetöntä. Esimiehet saattavat toivoa alaisiltaan hyvää käyttäytymistä työpaikalla. Koska he toimivat käytännössä alaistensa esikuvina, esimiesten täytyy itse käyttäytyä halutulla tavalla. (Tarkkonen 2012, 75, 87.) Ammatillisen työkäyttäytymisen kannalta on tärkeää, että esimiehen sanat ja teot ovat aina yhdenmukaiset (Pakka & Rätty 2010, 15). Esimiehen roolimallina toimiminen tuo siis esimiehelle uskottavuutta ja luo pohjan oikeudenmukaisuuden kokemuksille.

Luottamuksen ja avoimuuden kokemusten syntymiseen työyhteisössä vaikuttavat monet tekijät: Luottamuksen kehittymisen kannalta on olennaista, että työyhteisön jäsenet sekä arvostavat toisiaan ihmisinä että pitävät toistensa esittämiä asioita merkittävinä ja kuulemisen arvoisina. Työyhteisön keskinäistä luottamusta vahvistaa se, että työyhteisön jäsenet tukevat toisiaan ja ovat valmiita läheiseen vuorovaikutussuhteeseen. Tällaisessa työyhteisössä yksilöiden sanat ja teot vastaavat toisiaan, ja viestintä on luonteeltaan rehellistä ja kohteliasta. Luottamusta ja avoimuutta työyhteisössä lisää se, että kaikkia työntekijöitä kohdellaan muutenkin oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti. (Juuti & Vuorela 2004, 34-41.) Luottamus ja avoimuus kulkevat käsi kädessä: kun esimiehet viestivät alaisiaan organisaation asioista avoimesti, yksityiskohtaisesti ja oikeaan aikaan, tämä parantaa merkittävästi esimiehen luotettavuuskuvaa. (Nummelin 2007, 52.) Vaikka luottamusta työpaikoilla rakennetaan yhdessä, johtajat ja esimiehet toimivat myös tältä osin esimerkkeinä työyhteisössään.

Vuorovaikutustilanteissa esimiehen ja alaisen näkökulmat työhön liittyen ovat usein keskenään erilaiset. Kun molemmat osapuolet puolustavat omaa näkökulmaansa oikeana, alainen lopulta luovuttaa ja hyväksyy esimiehen näkökulman tämän korkeamman aseman takia. Tilanteet, joissa alainen ei ole alemman asemansa takia voinut kertoa kaikkea, voivat kuitenkin tulehduttaa esimiehen ja alaisen välejä. (Juuti & Vuorela 2004, 20.) Esimiehen täytyy osata kuunnella alaisiaan, koska kuuntelu mahdollistaa sekä keskinäisen luottamuksen syntymisen että oikeudenmukaista päätöksentekoa (Joki 2006). Esimiehen kannattaa siis kannustaa alaisiaan kertomaan hänelle asioista, jotka ovat yksilölle ja koko työyhteisölle tärkeitä. Etenkin

alaisten esittämä kritiikki antaa esimiehelle tilaisuuden tutkia omia toimintatapojaan ja kehittää johtamistaitoja saadun palautteen pohjalta. (Tarkkonen 2012, 88-89.)

Oikeudenmukainen johtaminen on käytännössä haasteellista tasapainoilua erilaisissa tilanteissa, sillä oikeudenmukaisuuden kokemukset ovat yksilöllisiä ja voivat olla yhteisössä jopa ristiinriidassa keskenään. Joku työntekijöistä mieltää oikeudenmukaiseksi ehkä sen, että työtehtävät jaetaan kaikkien työntekijöiden kesken tasan. Toinen työntekijöistä saattaa sen sijaan odottaa, että työtehtävien jakamisessa huomioidaan kunkin yksikölliset tarpeet. (Joki 2006.) Esimies voi vaikuttaa alaistensa hyvinvointiin huomioimalla yksilöiden elämäntilanteet päätöksenteossa, mikäli tämä on mahdollista. On tärkeää, että esimies suhtautuu alaisiinsa inhimillisesti ja muistaa heillä olevan elämää työpaikan ulkopuolellakin. (Hakanen ym. 2009, 97-98.)

Työyhteisössä tasa-arvoisuus perustuu siihen, että kaikkia työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti, eli erojen esimerkiksi eri ammattiryhmien välillä tulisi olla mahdollisimman pienet. Kokemuksena tasa-arvoisuus työpaikalla on tärkeää, sillä se mahdollistaa aidon yhteistyön ja sen ansiosta työntekijät myös kokevat itsensä arvostetuksi. (Tarkkonen 2012, 31.) Esimiehen tehtävänä on tavoitella kaikkien yhteistä etua ja samalla huomioida yksilöiden etu (Juuti & Vuorela 2004, 37).

3.4 Osallistava johtaminen

Työntekijä tuntee aina oman työnsä paremmin kuin kukaan muu. Tästä syystä on tärkeää, että työyhteisön kehittämiseen osallistuvat kaikki sen jäsenet. Kehittämistoiminnan onnistumisen edellytyksenä on nimenomaan se, että kaikki työyhteisön jäsenet sitoutuvat kehittämiseen. (Juuti & Vuorela 2004, 61.) Työnantajan ja työntekijöiden välisessä yhteistyössä onnistuu parhaiten myös työolosuhteiden ja työn kehittäminen. Yhteistyötä voi kuitenkin olla monenlaista: Yhteistyön avulla voidaan luoda jotain uutta tai se voi olla työnjaollista, jolloin yhteistyön osapuolet täydentävät toisiaan. Yhteistyö voi myös ilmetä ainoastaan puheina tai olla näennäistä, mutta näistä yhteistyömuodoista ei ole hyötyä kehittämistyössä. Työntekijät lähtevät tyypillisesti yhteistyöhön mukaan työnantajan antaman mallin mukaisesti. Mikäli työnantaja haluaa aitoa yhteistyötä työntekijöiden kanssa, työntekijät osallistuvat yhteistyöhön samantaisella tahtotasolla. (Tarkkonen 2012, 30.)

Työntekijöiden osallistamisella tarkoitetaan sitä, että työntekijöiltä kuunnellaan, heiltä hankitaan palautetta ja ideoita sekä syntyneitä ideoita hyödynnetään. Tällaisella osallistumisella on selkeä yhteys työntekijöiden kokemaan työn imuun. Kun työntekijä saa osallistua esimerkiksi omaan työhön liittyvään päätöksentekoon, tämä lisää työntekijän organisaatioon sitoutumista. (Cook 2008, 168.) Ihmiset ovat tyypillisesti parempia ratkaisemaan ongelmia kuin

tottelemaan käskyjä. Esimiehen käskävä johtamistyyli voi heikentää sekä avointa, luottamuksellista vuorovaikutusta työyhteisössä että työntekijöiden hyvinvointia. Henkilöstön hyvinvointiin panostava esimies hankkii jatkuvasti palautetta muilta työyhteisön jäseniltä ja huomioi muiden näkökulmat ja mielipiteet työssään. Kun esimies antaa muille mahdollisuuden osallistua, tuloksena syntyy sekä organisaatioon sitoutuneita, motivoituneita työntekijöitä että tuoreita ideoita kehittämiseen. (Juuti ja Vuorela 2004, 19, 34-35, 38.)

Työntekijä voi osallistua organisaatioon viidellä ulottuvuudella: Sosiaalinen osallisuus liittyy siihen, että työntekijällä on oma roolinsa ja paikkansa työyhteisönsä jäsenenä. Tiedollisella osallisuudella tarkoitetaan sitä, että työntekijällä on tietoa ja hän saa lisää tietoa työstään, organisaatiosta sekä sen visioista ja tavoitteista. Päätöksentekoon osallisuus tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden vaikuttaa työhönsä liittyviin asioihin. Kun työntekijä osallistuu jaettuun vastuuseen, hän ottaa kantaakseen osan työyhteisön vastuusta. Osallistumalla yhteiseen tarinaan työntekijä tulee osaksi suurempaa kokonaisuutta, eli hän ymmärtää oman työpanoksensa merkityksen osana koko organisaation toimintaa. (Kaski & Kiander 2005, 138.)

Esimiehen tehtävä on kannustaa työntekijöitä osallistumaan, mikä tapahtuu päivittäisessä vuorovaikutuksessa (Kaski & Kiander 2005, 137). Valmentava esimies tukee alaistensa osallistumista, koska valmentaminen kannustaa ottamaan vastuuta omasta toiminnastaan ja kehityksestään. Tähän henkilöstön valmentamiseen liittyy olennaisella tavalla palautteen antaminen työntekijälle, joten esimiesten täytyy hallita sekä myönteisen että kriittisen rakentavan palautteen antaminen. Kun henkilöstön osallistumista pyritään lisäämään työyhteisössä, on myös tärkeää tehdä osallistumisesta helppoa alaisille. Koska työn kehittämiseen osallistumisen tulisi perustua vuorovaikutukseen, esimies voi kannustaa osallistumaan esimerkiksi tekeillä kysymyksiä alaisilleen ja aktiivisesti kuuntelemalla. (Cook 2008, 171-172.)

Organisaatiossa voidaan tukea henkilöstön osallistumista monella tavalla. Johdon ja henkilöstön välisessä vuorovaikutuksessa kannattaa käyttää erilaisia viestintäkanavia ja varmistaa, että kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus osallistua, myös osa-aikaisilla työntekijöillä. Kun esimies saa palautetta, vastaamalla palautteeseen hän näyttää alaisilleen olevansa aidosti kiinnostunut ja sitoutunut yhteisiin asioihin. Henkilöstön osallistumista tukee aito, avoin vuorovaikutus, ja erityisesti muutoksista viestimiseen kannattaa panostaa kertomalla huolellisesti siitä, miksi muutokset toteutetaan ja miten ne vaikuttavat koko organisaatioon. (Cook 2008, 134-135.)

4 Tutkimusprosessi

Tässä opinnäytetyössä esitellyn henkilöstötutkimuksen toimeksiantaja on Uudellamaalla ja Kanta-Hämeessä toimiva yritys, joka tarjoaa kotiapupalveluita yksityisasiakkaille ja siivous-

palveluita yritysasiakkaille. Yrityksen haasteena on ollut motivoituneen ja osaavan henkilöstön sitouttaminen yritykseen, mikä on osaltaan hillinnyt yrityksen kasvua. Toimeksiantajayrityksessä päätettiin teettää henkilöstötutkimus opinnäytetyönä Laurean liiketalouden opiskelijalla, joka on aiemmin työskennellyt kyseisessä yrityksessä. Henkilöstötutkimuksen avulla pyrittiin saamaan kehitysehdotuksia työhyvinvoinnin ja -ilmapiirin parantamiseksi. Tutkimuskysymykset olivat: Miten työntekijä itse, kollegat ja johto voivat parantaa työntekijöiden hyvinvointia ja työyhteisön ilmapiiriä? Mitkä tekijät tukevat ja mitkä haittaavat työntekijöiden työssä viihtymistä?

4.1 Tutkimusaineiston koko

Tässä opinnäytetyössä esitellyn tutkimuksen perusjoukkoon kuuluivat kaikki toimeksiantajayrityksen työntekijät lukuun ottamatta yrityksen johtoa. Tutkimuksen perusjoukko koostui 21 työntekijästä, jotka työskentelivät toimeksiantaja yrityksessä tutkimuksen tekohetkellä. Näistä yksitoista oli kokopäiväisiä työntekijöitä ja kymmenen oli osa-aikaisia tai kausityöntekijöitä. Perusjoukkoon kuului siis paljon osa-aikaisia ja kausityöntekijöitä, eikä tutkimukseen osallistuminen ei todennäköisesti ole heille yhtä tärkeää kuin kokopäiväisille työntekijöille. Henkilöstötutkimuksessa käsitellään usein arkaluonteisia asioita, joten kaikki eivät halua vastata kyselyyn lainkaan. Näistä syistä johtuen vastausprosentin ennakoitiin jäävän hieman alhaiseksi.

Tulosten luotettavuuden kannalta oli tärkeää saada riittävä määrä vastauksia, koska liian pieni otos voi vääristää tuloksia. Koska tutkimuksen perusjoukko oli pieni, riittävän vastausmäärän saaminen arvioitiin etukäteen haasteelliseksi. Pienen otoskokoon pyrittiin varautumaan tutkimuksen eri vaiheissa: Tutkimuksen valmisteluvaiheessa päädyttiin kokonaisotantaan, eli vastausmahdollisuus tarjottiin kaikille perusjoukkoon kuuluville henkilöille. Tutkimuksen aikana otokseen kuuluvia henkilöitä kannustettiin vastaamaan kyselyyn sekä tutkimuksen vastaustaikaa pidennettiin, jotta aineistoa ehdittäisiin keräämään enemmän. Tutkimuksen analysointivaiheessa pyrittiin välttämään vastausten hylkäämistä.

4.2 Tiedonkeruumenetelmän valinta

Tämän henkilöstötutkimuksen tutkimusote oli yhdistelmä kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta. Tutkimuksen tarkoituksena on toisaalta tehdä yleistyksiä työhyvinvoinnin ja ilmapiirin nykytilasta sekä etsiä mahdollisia syy ja seuraus -suhteita. Tutkimuksessa on toisaalta tärkeää myös tulkita ja ymmärtää saatuja vastauksia, koska yrityksen haasteisiin pyritään etsimään mahdollisia ratkaisuja. Kvalitatiivisen tutkimuksen toteuttaminen koettiin mahdolliseksi, koska tutkimuksessa kerättävän aineiston ennakoitiin jäävän melko suppeaksi pienestä perusjoukosta johtuen.

Tutkimus päätettiin toteuttaa kyselylomakkeen avulla. Haastattelussa olisi pystytty välittömästi reagoimaan saamiinsa vastauksiin ja tekemään tarvittaessa selventäviä lisäkysymyksiä. Vaikka kyselylomakkeeseen sisällytettäisiin kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaisia avoimia kysymyksiä, lisäkysymysten tekeminen ei ole mahdollista samassa kyselyssä. Koska henkilöstötutkimuksissa yleensä käsitellään henkilökohtaisia, arkaluontoisia asioita, vastaajien nimettömyys on tärkeää huomioida tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Tässä tutkimuksessa vastaajat saivat palauttaa kyselylomakkeen nimettömänä suljetussa kirjekuoressa postilokeroon yrityksen toimitiloilla.

Henkilöstötutkimus päätettiin toteuttaa käytännössä paperisena kyselylomakkeena, joka jaettiin suoraan yrityksen työntekijöille. Sähköistä kyselylomaketta harkittiin, sillä ohjelman avulla vastausten kasaaminen yhdeksi aineistoksi olisi nopeampaa ja helpompaa. Yrityksen työntekijöiden tietotekniset valmiudet kuitenkin vaihtelevat heikosta hyvään, joten sähköisen kyselylomakkeen käyttäminen paperisen lomakkeen sijaan koettiin liian suureksi riskiksi. Koska tutkimuksen otos oli melko pieni, oli tärkeämpää välttää mahdolliset tietoteknisistä ongelmista johtuvat vastauskadot. Yrityksen osa-aikaisille työntekijöille tarjottiin mahdollisuus palauttaa kyselylomake joko paperisena ja nimettömänä suljetussa kirjekuoressa tai sähköisesti suoraan tutkijalle.

4.3 Tiedonkeruumenetelmän rakentaminen ja testaaminen

Tässä opinnäytetyössä esitelty henkilöstötutkimus jakautuu neljään osioon: Taustakysymyksissä kartoitettiin vastaajien taustatietoja. Työskentely-osion kysymyksissä käsiteltiin asioita, jotka vaikuttavat työhyvinvoinnin kokemuksiin, kuten työnjärjestelyjä. Työhyvinvointi ja työssä viihtyminen -osiossa pyrittiin arvioimaan vastaajien kokemuksia työhyvinvoinnista ja kerättiin kehitysideoita siihen liittyen. Työilmapiiri ja sisäinen viestintä -osiossa taas selvitettiin, millainen yrityksen ilmapiiri on työntekijöiden mielestä ja miten sisäinen viestintä ylipäätään toimii yrityksessä.

Tutkimuksessa vastaajilta kysyttiin taustatiedoista ainoastaan, ovatko he kokopäiväisessä vai määräaikaaisessa työsuhteessa. Lähes kaikki yrityksen kokopäiväisistä työntekijöistä ovat naisia ja suurin osa miehistä on osa-aikaisia työntekijöitä. Jos työsuhteen lisäksi olisi kysytty vastaajan sukupuoli, olisi vastaajan henkilöllisyys paljastunut joissakin tapauksissa. Kokonaisotoksen pienen koon takia taustamuuttujien perusteella ristiinvertaaminen ei myöskään ole mahdollista, koska ristiinvertaessa tulokset eivät olisi pienestä aineistosta johtuen kovin luotettavia. Tästä syystä muita taustamuuttujia ei ollut tarpeen kysyä.

Kyselylomakkeeseen sisällytettiin suljettuja ja avoimia kysymyksiä suunnilleen samassa suhteessa. Lopullisessa kyselylomakkeessa oli kaikkiaan 19 kysymystä, joista kymmenen oli suljettuja kysymyksiä ja yhdeksän avoimia kysymyksiä. Suljetuista kysymyksistä suurin osa oli ns. asteikkokysymyksiä, joissa oli useampia alakohtia. Avoimia kysymyksiä käytettiin lähinnä aiheissa, joihin ei ollut ennakoitavissa valmiita vastausvaihtoehtoja, vastausvaihtoehtoja oli liian monta tai vastaajien toivottiin pohtivan itse vastaustaan tarkemmin.

Asteikkokysymyksillä mitattiin pääasiassa vastaajien mielipiteitä. Viisiportaisen asteikon avulla uskottiin saatavan riittävästi eroa vastausten välille, ja isomman asteikon ei uskottu tuovan lisäarvoa tutkimukselle. Tutkimuksessa päätettiin lopulta käyttää neliportaista asteikkoa, josta puuttui neutraali vastausvaihtoehto. Tällä kannustettiin vastaajia miettimään mielipiteitään ja näkemyksiään eri asioista. Koska vastaukset kirjattiin paperiseen kyselylomakkeeseen, se teknisesti sallii myös vastausvaihtoehtojen ulkopuolisten vastausten merkitsemisen toisin kuin sähköisessä kyselylomakkeessa. Kyselylomakkeeseen oli kuitenkin pääasiassa vastattu ohjeiden mukaisesti, ja asteikkokysymyksiin tyhjiä vastauksia oli vain muutamia koko aineistossa. Näin voidaankin päätellä, ettei neutraalin vaihtoehdon puuttuminen haitannut merkittävästi vastaamista.

Työhyvinvointia ja ilmapiiriä mittaavassa kyselyssä on pakko käyttää termejä, joita heikosti kieltä osaavan henkilön on vaikea ymmärtää. Koska yrityksessä työskentelee suomalaisia ja ulkomaalaisia työntekijöitä, tutkimus päätettiin toteuttaa kahdella kielellä eli suomeksi ja englanniksi. Kyselylomake valmisteltiin ensin suomenkielisenä, jonka jälkeen se käännettiin englanninkielelle. Käännettäessä huomiota kiinnitettiin erityisesti lomakkeiden sisällölliseen vastaavuuteen. Valmis käännetty lomake annettiin tarkastettavaksi natiiville kielenpuhujalle. Näin voidaan siis olettaa, että käännöstyö ei merkittävästi muuttanut kyselystä saatuja tuloksia.

Kun viimeistelty kyselylomake saatekirjeineen saatiin valmiiksi, suomenkielinen ja englanninkielinen lomake testattiin muutaman perusjoukkoon kuuluvalla vastaajan avulla. Nämä vastaajat täyttivät kyselylomakkeen ja raportoivat siitä, miten lomakkeeseen vastaaminen sujui. Koska vastaajat eivät havainneet ongelmia vastaamisessa, kyselylomake voitiin antaa perusjoukolle ilman merkittävää muokkaamista.

Henkilöstötutkimus oli toimeksiantajayrityksen henkilöstön täytettävänä marras-joulukuussa 2013. Suomenkielinen kyselylomake saatettiin yrityksen työntekijöiden saatavilla marraskuun loppupuolella ja englanninkielinen kyselylomake joulukuun alussa. Vastausaikaa varattiin alkujaan kaksi viikkoa kummallekin kyselylle. Koska joulukuun alussa vastauksia oli saatu erittäin vähän, vastausaikaa päätettiin jatkaa joulukuun loppuun saakka ja yrityksen osa-aikaisille työntekijöille tarjottiin mahdollisuus palauttaa kyselylomake sähköisesti. Suurin osa vastaajis-

ta palautti täytetyn vastauslomakkeet suljetussa kirjekuoressa toimeksiantajayrityksen toimiloilla olleeseen tutkijan postilokeroon, mutta muutama vastaus myös palautettiin sähköisesti suoraan tutkijalle.

4.4 Tulosten analysointi ja raportointi

Yksittäisiin kyselylomakkeisiin kirjatut vastaukset koottiin yhdeksi aineistoksi manuaalisesti. Jokainen palautettu kyselylomake käytiin huolellisesti läpi, numeeriset tulokset merkittiin taulukkoon ja avoimet vastaukset kirjoitettiin muistiin kysymyksittäin. Koska vastausten yhdistämisen jälkeen tuloksia käsiteltiin kysymyksittäin yhtenä aineistona, tämä osaltaan suojasi yksittäisten vastausten luottamuksellisuutta. Kun tutkimusaineisto oli koottu, tutkimuksen tulokset voitiin analysoida ennalta suunnitellulla tavalla.

Kvantitatiiviset tutkimuskeinot soveltuvat parhaiten suurien aineistojen käsittelyyn. Koska tässä tutkimuksessa vastaajamäärä oli pieni, yksittäisiin kysymyksiin saatiin tutkimusaineistoa erittäin vähän. Tämä huomioitiin tulosten analysoinnissa: Suljettuja kysymyksiä ei tästä syystä analysoitu kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypillisten tunnuslukujen, kuten keskiarvon ja keskihajonnan, avulla. Avoimien kysymysten vastauksia ei luokiteltu kategorioihin, sillä pienen aineiston tulosten luokittelu on haasteellista, pienestä aineistosta voidaan myös tuoda hyvin esille yksittäisten vastausten sisältöjä ja tulosten luokittelu ei varsinaisesti toisi lisäarvoa tutkimukselle.

Kyselylomakkeessa oli kymmenen suljettua kysymystä. Suurin osa suljetuista kysymyksistä oli neliportaisia asteikkokysymyksiä, joilla mitattiin vastaajien mielipiteitä. Aineiston perusteella asteikkokysymysten vastauksista valmisteltiin prosenttijakaumakaaviot, joista näkee nopeasti, miten vastaukset jakautuivat eri vastausvaihtoehtojen välillä. Kaikki suljetut kysymykset analysoitiin samaan tapaan kuin esimerkkinä käytetyt neliportaiset asteikkokysymykset.

Kyselylomakkeessa oli yhdeksän avointa kysymystä, joihin vastaajat saivat kirjoittaa vapaamuotoisen vastauksensa. Tutkimuksen avoimet kysymykset olivat kysymysasetelmaltaan varsin laajoja, joten yksittäisten kysymysten vastauksissa tuotiin esille paljon erilaisia asioita. Koska vastauksissa käsiteltiin kuitenkin osittain samanlaisia teemoja, vaikkakin erilaisista näkökulmista, avoimien kysymysten vastaukset raportoidaan kysymyskohtaisesti teemoittain.

Avoimien kysymysten raportoinnissa on kiinnitetty huomiota yksittäisten vastausten luottamuksellisuuteen. Tästä syystä alkuperäisiä vastauksia ei laitettu opinnäytetyön liitteiksi. Tutkimusten raportoinnissa myös pyrittiin siihen, ettei vastaajien henkilöllisyys ole tunnistettavissa vastausten perusteella, vaikka se olisi paljastunut pienestä otannasta johtuen. Vastausten raportoinnissa on käytetty erilaisia ilmaisuja kuin alkuperäisessä vastauksessa ja englan-

ninkieliset vastaukset on käännetty suomenkielille sekä yksittäiset vastaukset on hajotettu teemoiksi ja yhdistetty teemoittain toisten vastauksen kanssa. Vastausten väärintulkittamisen riskiä vähentää se, että vastaukset analysoi henkilö, joka on ollut aiemmin yrityksessä töissä ja havaintojensa pohjalta esimerkiksi tunnistaa yrityksen haasteet todennäköisesti paremmin kuin täysin ulkopuolinen tutkija.

5 Tutkimustulokset

Tutkimuksen kokonaisotanta koostui toimeksiantajayrityksen 21 työntekijästä, joista yksitoista oli kokopäiväisiä työntekijöitä ja kymmenen oli osa-aikaisia tai kausityöntekijöitä. Kyselylomakkeen palautti yhteensä 13 henkilöä. Vastausprosentti oli 61,9 %.



Kuvio 1: Kokopäiväisten ja osa-aikaisten osuus vastaajista

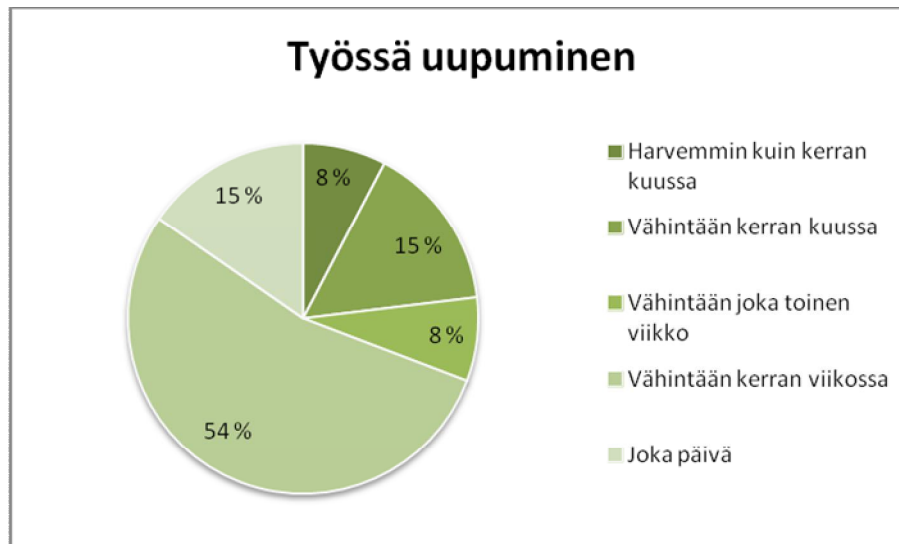
Kysymyksessä 1 selvitettiin, oliko vastaaja kokopäiväinen vai osa-aikainen työntekijä. Vastaajista yhdeksän raportoi olevansa kokopäiväisiä ja neljä osa-aikaisia työntekijöitä. Vastausten perusteella kokoaikaisten työntekijöiden vastausprosentti oli 81,8 % ja osa-aikaisten työntekijöiden 40 %. Kokoaikaisten työntekijöiden vastaamisaktiivisuus oli siis selkeästi suurempi kuin osa-aikaisten. Kuvio 1 näkyy, kuinka vastaukset jakaantuivat kokopäiväisten ja osa-aikaisten työntekijöiden välillä.

5.1 Työskentely



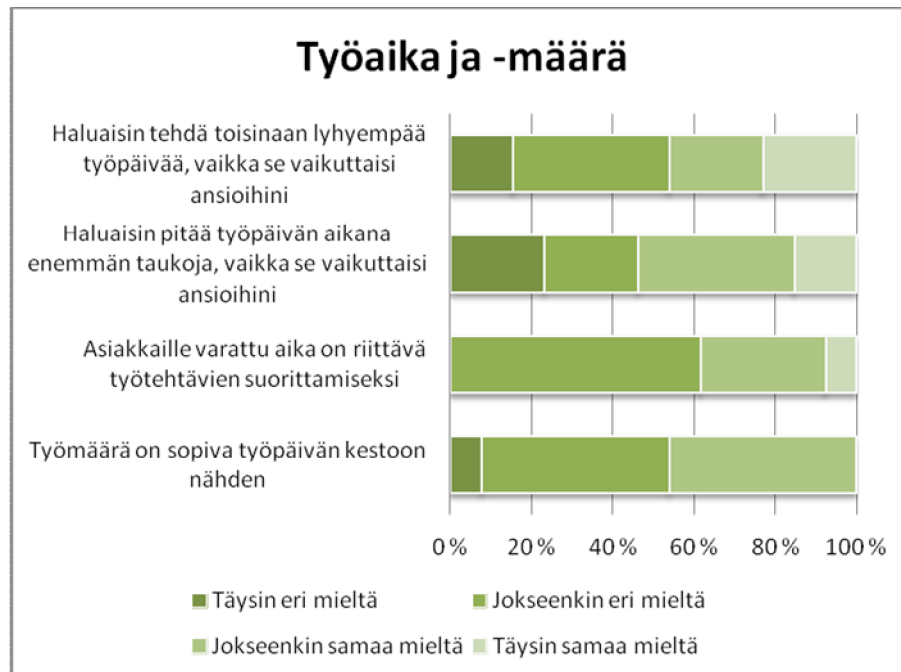
Kuvio 2: Yksin ja parin kanssa työskentely

Kysymyksessä 2 kartoitettiin toimeksiantajayrityksen työntekijöiden mielipiteitä yksin ja parina työskentelystä (kuvio 2). Tutkimukseen osallistujat ohjeistettiin vastaamaan ainoastaan niihin väittämiin, joista heillä oli kokemusta. Jokainen vastaaja oli kuitenkin vastannut kaikkiin väittämiin. Vaikka yrityksen työntekijät työskentelevät pääsääntöisesti aina joko yksin tai aina parin kanssa, todennäköisesti yrityksen työntekijöillä on kokemusta sekä yksin että parin kanssa työskentelystä. Kuviosta 2 käy ilmi, missä määrin työntekijät pitävät yksin tai parina työskentelystä ja miten työ yksin tai parin kanssa on sujunut. Vaikka tulosten perusteella suurin osa työntekijöistä raportoi pitävänsä ainakin jokseenkin paljon yksintyöskentelystä, parityöskentely oli saanut selvästi myönteisempiä arvioita. Kaikki vastaajat olivat ainakin jokseenkin samaa mieltä väittämän ”Pidän parityöskentelystä” kanssa.



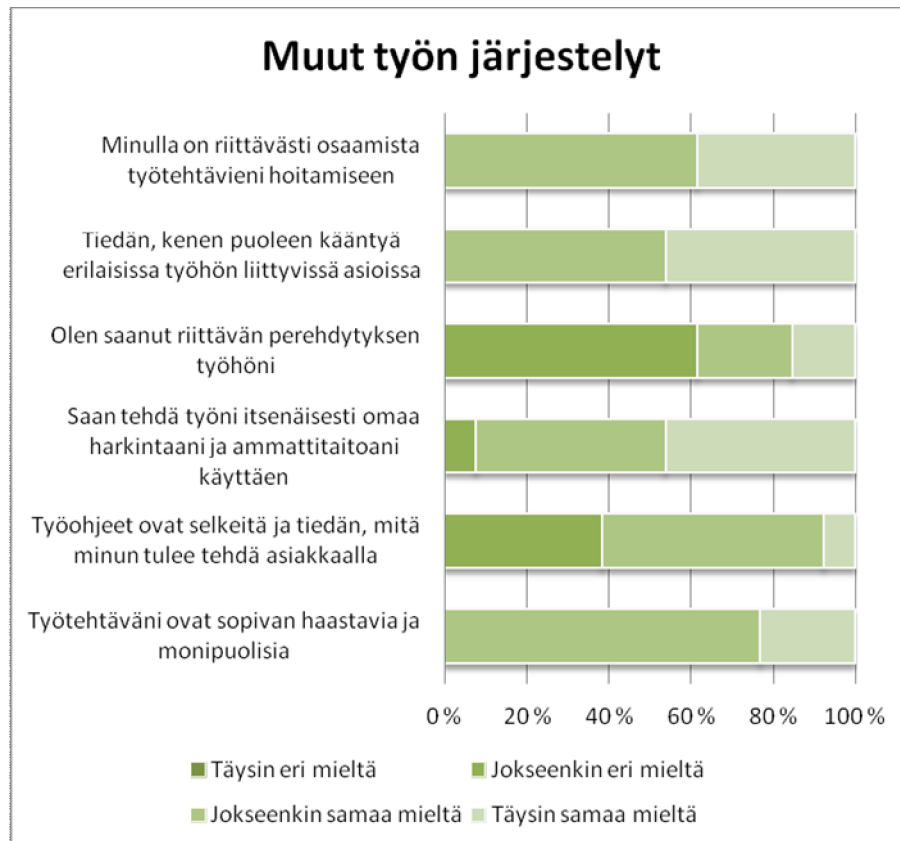
Kuvio 3: Työssä uupuminen

Kysymyksessä 3 vastaajat arvioivat sitä, kuinka usein he kokivat itsensä uupuneeksi työpäivän jälkeen (kuvio 3). Kysymyksessä ei tarkemmin määritelty, onko kyse fyysisestä, psyykkisestä vai sosiaalisesta uupumuksesta. Yli puolet vastaajista koki itsensä uupuneeksi vähintään kerran viikossa työpäivän jälkeen. Esimerkiksi siivoustyöhön liittyy paljon painavien esineiden nostamista ja tavaroiden kantamista, eikä uupumiskokemusten yleisyys siksi ollut yllättävää. Tuloksiin saattoi osaltaan vaikuttaa myös tutkimuksen toteuttamisajankohta, sillä vastausaika meni osittain päällekkäin joulusesongin kanssa. Erityisesti kotiapupalvelualalla joulua edeltävät viikot ovat työntäyteistä aikaa, joten päivät ovat kiireisiä ja pitkiä. Mikäli tutkimus toteutettaisiin eri aikaan vuodesta, tuloksissa eivät ehkä korostuisi näin paljon uupumisen kokemukset.



Kuvio 4: Työaika ja -määrä

Kysymyksessä 4 arvioitiin, missä määrin työaika ja -määrä ovat tasapainossa yksittäisten asiakkaiden ja koko työpäivän aikana (kuvio 4). Kysymyksen kahdessa väittämässä selvitettiin, onko yrityksen työntekijöillä halua pitää enemmän taukoja tai tehdä lyhyempää työpäivää. Mielipiteet jakautuivat melko tasaisesti eri vastausvaihtoehtojen välillä. Tästä syystä on mahdollista, että työpareillakin saattaa olla hieman erilaisia mielipiteitä tauoista ja työpäivän pituudesta. Suurin osa vastaajista koki, että asiakkaille varattu aika ei aina riitä työtehtävien suorittamiseen. Tätä asiaa käsiteltiin lisää muiden kysymysten vastauksissa.



Kuvio 5: Muut työn järjestelyt

Kysymyksessä 5 käytiin läpi erilaisia työn järjestelyihin liittyviä asioita (kuvio 5). Kysymyksessä käsiteltävät asiat vaikuttavat osaltaan työhyvinvointiin. Vaikka toimeksiantajayrityksessä halutaan kehittää työntekijöiden perehdyttämistä ja kouluttamista, näiden toimien suunnittelu voi hoitua helpommin esimerkiksi henkilökunnan palaverissa tai jonkinlaisessa työryhmässä. Koska perehdyttäminen ja kouluttaminen on suuri kokonaisuus, yritys voi halutessaan toteuttaa erillisen henkilöstötutkimuksen perehdyttämisestä ja kouluttamisesta. Tämän tutkimuksen perusteella vastaajat arvioivat osaamisensa olevan ainakin jokseenkin riittävä työtehtävien suorittamiseen, mutta suurin osa työntekijöistä koki perehdyttämisen jokseenkin riittämättömäksi.

Kysymyksessä 6 tiedusteltiin vastaajilta muita mahdollisia työjärjestelyihin liittyviä kommentteja, johon vastaaminen oli vapaaehtoista. Tähän kohtaan saatiin muutamia vastauksia. Alle on kirjoitettu vastausten asiasisältö tiivistetysti aihepiireittäin. Koska vastauksia tähän kysymykseen oli vähän ja kysymys oli laaja, täysin samoja asioita ei otettu esille eri henkilöiden vastauksissa.

Työvälineiden käyttöön ja huoltoon toivottiin ohjausta ja valvontaa, ja erityisesti lattiakoneelle toivottiin selkeät kirjalliset ohjeet. Tätä toivottiin lähinnä siksi, että kaikki eivät osaa

käyttää työvälineitä, eivätkä aina huolla niitä käytön jälkeen. Yksi vastaajista totesi, että työvälineet ovat riittävät. Toinen kommentoi, että koki osaavansa käyttää työvälineitä ja autoja riittävän hyvin.

Vastauksissa toivottiin, että työntekijöiden saatavilla olisi yksityiskohtaisemmat työohjeet. Ohjeista pitää käydä selvästi ja yksityiskohtaisesti ilmi, mitä asiakas haluaa hänen luonaan tehtävän (esimerkiksi sohvien imurointi, pöytäliinojen ravistelu, muut palvelut). Nämä tiedot pitäisi olla saatavilla jo ennen ensimmäistä käyntiä. Yksityiskohtaisempien tietojen avulla kii- reisempinä työpäivinä voidaan keskittyä asiakkaan kannalta tärkeimpiin asioihin, jolloin vältty- tään asiakkaiden valituksilta. Selkeillä asiakaskohtaisilla ohjeilla säästetään myös aikaa, koska työntekijän ei tarvitsisi soittaa kyselläkseen lisäohjeita tai -tietoja. Jos asiakkaan luona käy- tetään asiakkaan omia siivousvälineitä, on hyvä kirjata muistiin myös, mistä ne huoneistossa löytyvät.

Eräs vastaaja ehdotti, että uusista kohteista voisi ottaa kuvan esimerkiksi Google Mapsista, jolloin paikan löytäminen helpottuisi. Erityisesti keikkatyöntekijöille ja uusille työntekijöille, jotka menevät kohteeseen ensimmäistä kertaa tästä olisi hyötyä.

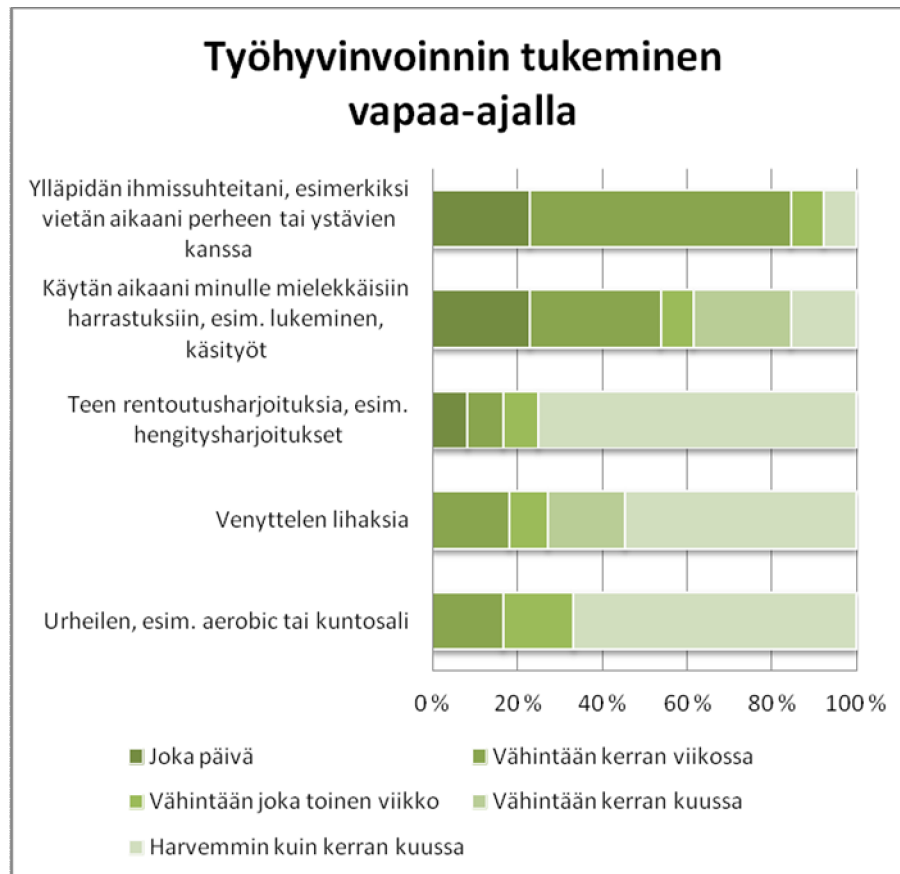
Yhdessä vastauksessa toivottiin myös ns. perehdytyskansiota erikseen eri tiimeille, jossa olisi tietoa yleisistä asioista ja tarkemmin tietyissä tehtävissä toimiville. Jos kansioon lisätään myös tietoja muutoksista tai uudistuksista yrityksen käytänteissä, olisi siitä hyötyä myös keik- ka- ja kausityöntekijöille. Koska keikka- ja kausityöntekijät ovat töissä vain toisinaan, eivätkä osallistu esimerkiksi palavereihin, tieto yleisistä asioista ei aina kulje heille asti. Kansioon toivottiin esimerkiksi seuraavanlaisia tietoja: Kuinka työtunnit merkitään palkanmaksua ja laskutusta varten? Kuinka kauan lounas- ja kahvitauot kestävät ja missä tauot saa pitää? Ke- neen otetaan yhteyttä eri tilanteissa? Kuinka autot tankataan? Saako auton ottaa käyttöön aina kun sellainen on vapaana? Millä pesuohjelmalla pyykkiä pestään? Millä siivousaineella sii- votaan mitään?

5.2 Työhyvinvointi ja työssä viihtyminen



Kuvio 6: Virittyneisyys ja mielihyvä työssä

Kysymyksessä 7 vastaajat arvioivat hyvinvointiaan virittyneisyyden ja mielihyvän perusteella. Vaikka suurin osa vastaajista raportoi kokevansa työuupumusta vähintään kerran viikossa (kuvio 3), tämän kysymysten tulosten perusteella vastaajien hyvinvoinnin tila vaikutti melko hyvältä (kuvio 6). Vastaajat kokivat ryhtyvänsä usein tai jatkuvasti työtehtäviinsä innostuneena ja haluavat tehdä niissä parhaansa. Kuten teoriaosuudessa mainittiin, työhön liittyvä innostus on tyypillistä työn imussa. Suurin osa vastaajista ei kokenut ollenkaan tai koki harvoin tehneensä töitä yli voimavarojensa. Tutkittaessa työhyvinvointia virittyneisyyden ja mielihyvän näkökulmasta tulokset ovat siis melko hyvät.



Kuvio 7: Työhyvinvoinnin tukeminen vapaa-ajalla

Kysymyksessä 8 selvitettiin, missä määrin työntekijät tukevat vapaa-ajalla työhyvinvointiaan ja työssä jaksamistaan (kuvio 7). Vastausten perusteella yleisimmiksi työhyvinvointia tukeviksi tekijöiksi vapaa-ajalla nousivat sosiaalisten suhteiden ylläpitäminen ja mielekkäät harrastukset. Vaikka vastaajat tekevät fyysistä työtä ja sekä urheilu että venyttely auttaisivat työssä jaksamisessa, suurin osa vastaajista arvioi urheilevansa ja venyttelevänsä lihaksia harvemmin kuin kerran kuussa. Työpäivän jälkeen työntekijöillä ei ehkä energia enää riitä palautumista edistävään urheiluun tai venyttelyyn, koska työ koetaan fyysisesti uuvuttavaa.

Kysymyksessä 9 selvitettiin, minkälaisissa tilanteissa työntekijät ovat kokeneet työn rasittavaksi fyysisesti, psyykkisesti tai sosiaalisesti. Vastauksissa nostettiin esiin muutamia erilaisia tekijöitä tai tilanteita, joissa työ on koettu rasittavaksi. Yleisin vastauksissa toistunut työssä rasittavaksi koettu tekijä oli kiire. Pari vastaajista mainitsi mattojen tamppaamisen rasittavaksi ja pari työskentelyn osittain kipeänä.

Lähes puolet vastaajista nosti esiin erilaisia ajanhallintaan liittyviä ongelmia. Muutama vastaajista koki yksittäisille asiakkaille varatun ajan asiakaskohtaisesti toisinaan liian lyhyeksi ja toisinaan liian pitkäksi. Muutama vastaaja taas kommentoi työpäivien olevan kokonaisuutena

liian tiukaksi aikataulutettuja, esimerkiksi siirtymiin ei ole varattu aikaa. Toisaalta vastaajat ymmärsivät myös aikataulujen tekemisen vaikeudet, sillä työn keston arvioiminen nähtiin haastavana tehtävänä. Eräs vastaaja kommentoikin, että työntekijöiden aikatauluja toisinaan sekoittavat poikkeukselliset tilanteet, joiden takia asiakkaan luona saattaa kulua ennakoitua enemmän aikaa.

Kiire nähtiin ongelmallisena, koska sen koettiin lisäävän stressiä ja virheiden todennäköisyyttä. Kiireen aiheuttamaa stressiä pahentaa se, että toimistolta saatetaan tiedustella tilannetta. Pari vastaajista totesi, että kiireen takia ei ole aina mahdollista pitää taukoja ja siitä huolimatta päivät venyvät. Eräs vastaaja myös huomautti, ettei kiireen keskellä asiakkaitakaan voi palvella niin hyvin kuin haluaisi. Kiireen takia myönteinen palveluasenne helposti unohtuu, eikä aikaa riitä esimerkiksi lisätöihin asiakkaan sitä pyytäessä.

Psyykkisesti raskaaksi koettiin erilaiset haasteelliset tilanteet asiakkaiden luona. Uuteen asiakaskohteeseen mentäessä tiedot asiakkaasta tai työtehtävistä ovat toisinaan erittäin rajalliset, joka hankaloittaa työskentelyä. Rasittavaksi koettiin se, että kaikilla asiakkailla ei ole aina siivottavaa sinne mentäessä tai esimerkiksi lastenhuone on täynnä leluja kotisiivouskohteeseen mentäessä. Eräs vastaaja nosti esiin myös asiakkailta tulleet valitukset rasittavana asiana myös sellaisissa tilanteissa, vaikka valitus ei tullut juuri omasta siivouskohteesta.

Fyysisesti raskaaksi koettiin mattojen tamppaus, etenkin sellaisissa asiakaskohteissa, joissa täytyy viedä ulos suuri painava matto. Työ koettiin fyysisesti raskaaksi myös tilanteissa, joissa työntekijä on tehnyt työtehtäviä osittain kipeänä tai vajaakuntoisena. Yrityssiivouksen rasittavuutta lisää se, että työ sijoittuu yleensä yöaikaan, ja siivouskohteisiin mennään huonoissakin sääolosuhteissa.

Kysymyksessä 10 tiedusteltiin vastaajilta, miten he voisivat itse parantaa omaa työssä viihtymistään. Työssä viihtymistä sivuttiin jo kysymyksessä 7, jonka vastausten perusteella suurin osa vastaajista kokee viihtyvänsä työssään usein tai jatkuvasti. Kysymyksessä 10 vastaajista neljä mainitsikin, että viihtyy työssään melko hyvin tai hyvin, mutta vastauksissa tuotiin esille myös kehittämiskohtia.

Lepääminen kotona ja rauhoittuminen työpäivän aikana nousi esille muutamissa vastauksissa. Pari vastaajaa koki myös sen tärkeäksi työssä viihtymisensä kannalta, että he lepäisivät tai nukkuisivat kotona enemmän, jotta töissä olisi virkeämpi. Eräs vastaaja nosti esille sen, että työssä viihtymiseen voisi vaikuttaa myös siten, että pitää kiireestä huolimatta tauot ja koettaa niiden aikana rauhoittua. Osa-aikaiset työntekijät kokivat myös, että säättämällä työmääränsä itselle sopivaksi voisi työssä viihtyminen lisääntyä tai tekemällä työtä enemmän aamu-

painotteisesti. Rentoutustekniikat ja säännöllinen urheilu nostettiin myös esille yhdessä vastauksessa.

Myös asenteet työtä kohtaan nousivat esille muutamissa vastauksissa. Eräs vastaaja nosti esille sen, kuinka asennoitumalla myönteisesti työhön siinä myös viihtyy paremmin. Toinen vastaaja taas kommentoi, että työssä viihtymistään voi parantaa ottamalla haasteet vastaan rakentavasti. Muissa asenteisiin liittyvissä vastauksissa nostettiin esille myös työkokemusten kerääminen ja rohkeasti asioista jutteleminen johdon kanssa.

Kysymyksessä 11 selvitettiin sitä, miten työtoverit voisivat parantaa toistensa työssä viihtymistä vastaajan näkökulmasta. Vastauksissa nostettiin esille pääasiassa viestintään liittyviä asioita. Yleisimpinä vastauksissa toistui tervehtiminen ja asioista keskustelu. Muutama vastaajista näki tärkeänä sen, että työtoverit asennoituisivat myönteisemmin työhön ja työtovereihin, eli kannustetaan toisia, suhtauduttaisiin rauhallisesti ongelmiin ja huumorilla asioihin sekä vältetään asioista valittamista ja selän takana puhumista. Pari vastaajista toivoi enemmän yhdessäoloaika työntekijöiden kesken, esimerkiksi koulutuksia, tapahtumia tai muuten tiimityötä.

Vastauksissa tuotiin esille myös käytännön töihin liittyviä asioita. Eräs vastaaja kommentoikin, että jokaisen tulisi pitää yhteisistä työvälineistä hyvää huolta ja tiedottaa muille työntekijöille muutoksista työssä tai asiakaskohteissa. Toinen vastaaja piti tärkeänä sitä, että työtovereita autetaan työtehtävissä, kun he tarvitsevat apua.

Kysymyksessä 12 selvitettiin sitä, kuinka yrityksen johto voi parantaa työntekijöidensä työssä viihtymistä. Vastauksissa annettiin paljon erilaisia kehittämis ehdotuksia, mutta keskeisiksi teemoiksi nousivat asenne, viestintä, työaikajärjestelyt ja muut työjärjestelyt. Vaikka ehdotuksia nousi paljon esiin, eräs vastaaja kuitenkin koki johdon tekevän parhaansa työntekijöiden viihtymiseksi.

Kaksi vastaajista kommentoi kaipaavansa myönteisempää asennetta johdolta, mutta sama teema toistui muutamissa muissa vastauksissa. Eräs vastaaja toivoi, että yrityksen johto kannustaisi työntekijöitään ja nostaisi esille enemmän myönteisiä asioita. Toinen vastaaja mainitsi, että huomioimalla työntekijöiden hyvät työsuoritukset ja mahdollisesti palkitsemalla niistä voitaisiin myös lisätä työntekijöiden työssä viihtymistä.

Osa vastaajista toi esille viestintään liittyviä tekijöitä, joilla voitaisiin parantaa työntekijöiden viihtyvyyttä. Eräs vastaaja kommentoi, että johto voisi lisätä työntekijöiden viihtymistä kyselemällä välillä heiltä, miten he voivat tai jaksavat työssään. Samoin säännöllinen rakentava palaute koettiin tärkeäksi, eli annetaan sekä myönteistä että kielteistä palautetta. Jos

asiakas tekee valituksen jostain, toivottiin, että annettaisiin työntekijälle mahdollisuus kertoa omat näkemyksensä johdolle asiasta. Eräs vastaaja kommentoi myös, että työhön liittyviä päätöksiä ja suunnitelmia tehtäessä huomioitaisiin myös työntekijöiden mielipiteitä. Samoin viihtyvyyteen koettiin vaikuttavan sen, että työntekijöiden saatavilla on ajan tasalla olevat selkeät tiedot asiakkaista. Toinen vastaaja toivoi, että hänen työnkuvaansa voitaisiin laajentaa tai saisi mahdollisuuden vaikuttaa asiakkaisiin liittyviin asioihin työpaikallaan. Vastauksissa koettiin tärkeäksi viihtyvyyden kannalta se, että työntekijällä on varmuus töiden jatkumisesta samassa yrityksessä ja että työssä viihtymistä mitataan säännöllisesti.

Kahdessa vastauksessa toivottiin väljyyttä työaikatauluihin, joista toinen koki pidemmät siirtymäajat tarpeellisiksi ja toinen kaipasi aikaa keskipäivällä eväiden syömiseen. Vastaajat toivat myös enemmän aikaa johdon ja työtovereiden kanssa. Eräs vastaaja mainitsi, että viihtyvyyttä voitaisiin parantaa varaamalla enemmän aikaa työtehtävistä keskustelulle johdon kanssa. Toinen taas kommentoi, että viihtyvyyttä voitaisiin parantaa kehittämällä tiimityöskentelyä esimerkiksi juhlimalla työntekijöiden syntymäpäiviä. Aikaa pitäisi varata myös työntekijöiden kouluttamiseen, etenkin työsuhteen alussa.

Vastauksissa tuotiin esille myös joitakin työjärjestelyihin liittyviä asioita. Eräs vastaaja kehoitti johtoa tutustumalla paremmin itse asiakaskohteisiin. Toinen vastaaja taas toivoi, että joitakin asiakaskohteita kierrätettäisiin eri työntekijöillä. Vastauksissa viihtyvyyteen koettiin vaikuttavan myös se, että hankittaisiin nopeammin työvälineet tai -tarvikkeet.

Kysymyksessä 13 tiedusteltiin, mitkä asiat ovat vastaajien mielestä mukavinta heidän työssään. Vastauksissa tuotiin esille melko erilaisia asioita, mutta asiakkaat ja henkilökunta toistuivat muutamissa vastauksissa.

Asiakkaat ja henkilökunta koettiin motivoivana asiana työssä. Pari vastaajaa mainitsi, että erityisesti vanhusasiakkaiden auttaminen tuntuu palkitsevalta. Eräs toinen vastaaja totesi, että asiakkaat ovat ihania. Kiitoksen tai positiivisen palautteen saaminen asiakkailta koettiin myös mukavaksi asiaksi työssä. Eräs vastaaja kommentoi, että työssä mukavinta on henkilökunta ja etenkin johto. Toinen vastaaja mainitsi, että työssä mukavinta on kiva työpari.

Vastauksissa tuotiin esille myös erilaisia työn luonteeseen liittyviä tekijöitä. Pari vastaajista piti työn monipuolisuudesta; koska on erilaisia asiakkaita ja tilanteita, myös työpäivät ovat erilaisia. Eräs vastaaja piti siitä, että kyseessä on liikkuva työ, jossa siirrytään asiakaskohteesta toiseen. Toisaalta eräs vastaaja taas kommentoi, että työssä mukavinta on rutiini, ja toinen mainitsi, että mukavinta on vakituinen työ. Muissa vastauksissa tuotiin esille oman työn jäljen näkyminen, kauniit siivoamaan houkuttelevat kodit ja vapaus käyttää omaa järkeään työnsä suunnittelussa sekä työssä oppiminen.

Kysymyksessä 14 selvitettiin, mitkä asiat ovat työntekijöiden mielestä ikävintä heidän työssään. Vastauksissa tuotiin esille melko erilaisia asioita. Tyypillisimmin vastauksissa tuotiin esille erilaisia sosiaaliseen kanssakäymiseen ja ajanhallintaan liittyviä ongelmia.

Työntekijät kohtaavat päivittäin paljon ihmisiä, joista osa on yrityksen työntekijöitä ja osa asiakkaita. Vastauksissa nousikin esille muutamia erilaisia ihmisten kanssa toimimiseen liittyviä asioita. Kaksi vastaajista toi esille sen, kuinka asiakaspalveluun liittyvät asiat voivat vaikuttaa kielteisesti työtyytyväisyyteen. Toisinaan asiakkaat voivat olla hankalia, esimerkiksi kaikilla asiakkailla ei välttämättä ole realistiset odotukset tai he eivät ylipäättään ymmärrä työskentelytapoja. Kaksi vastaajista mainitsi myös ikävänä asiana työparin tai johdon negatiiviset kommentit.

Vastauksissa tuotiin esille erilaisia asioita, jotka aiheuttavat stressiä työntekijöille. Muutamassa vastauksessa tuotiin esille se, kuinka aikatauluihin liittyvät asiat aiheuttavat stressiä. Kiireen takia työntekijöillä ei ole aikaa suunnitella sitä, miten tai missä järjestyksessä työtehtävät hoidetaan. Stressiä aiheuttaa myös tiedon puute ja yllätykset työpäivän aikana. Yllätysten takia päivä ei mene suunnitelmien mukaan, mikä tekee toisinaan myös työssä onnistumisesta hankalaa.

Vastausten perusteella työssä koettiin ikäväksi myös välimatkat ja kohteesta toiseen siirtyminen sekä tavaroiden kantaminen asiakaskohteesta toiseen. Yksi vastaajista toi esille ikävänä asiana alhaisen palkan, mutta myönsi korkeamman palkan olevan yleinen toive työstä tai yrityksestä riippumatta.

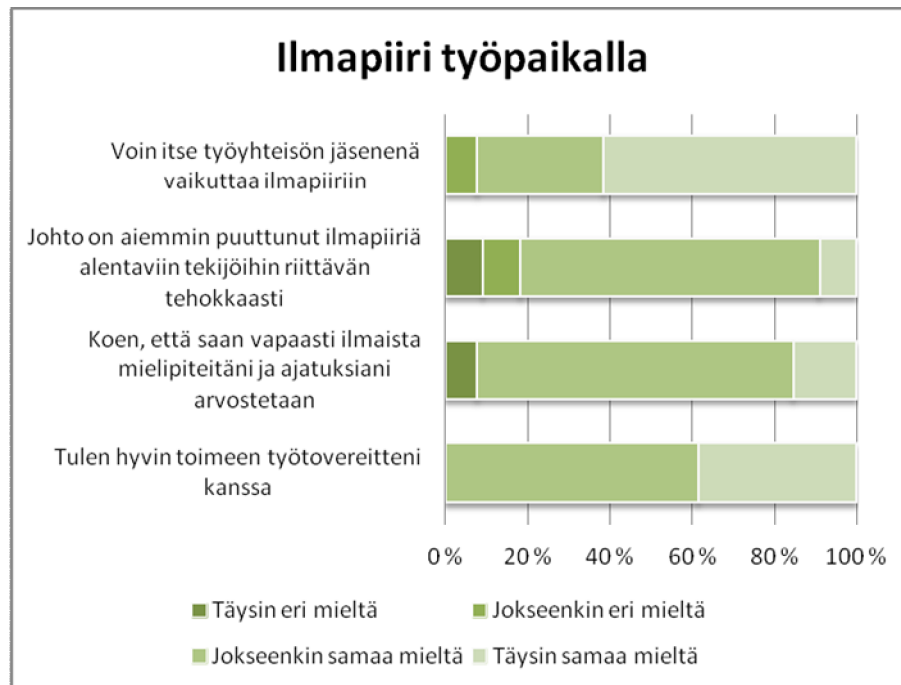
Kysymyksessä 15 tarjottiin vastaajille tilaisuus antaa muita työhyvinvointiin liittyviä kommentteja. Vapaa-ehtoiseen kysymykseen saatiin muutamia vastauksia, jotka olivat kaikki sisällöltään hyvin erilaisia.

Muutamissa vastauksissa tuotiin esille asioita, joita käsiteltiin osittain aiemmissa kysymyksissä. Yksi vastaaja huomautti, ettei taukoja ole mahdollista pitää useimpina päivinä. Toinen vastaaja taas toivoi, että työohjeista tehtäisiin selkeämmät ja yksityiskohtaisemmat. Kolmas vastaaja muistutti, että johdon pitäisi puuttua ajoissa työntekijöiden keskinäisiin erimielisyyksiin.

Muutamissa vastauksissa tuotiin esille uusiakin näkökulmia. Yksi vastaaja toivoi, että työntekijät keittäisivät vuorotellen aamukahvin, jotta velvollisuus jakaantuisi kaikkien kahvittelijoiden kesken. Toinen huomautti, että toisinaan työolosuhteet saattavat olla erittäin vaaralliset, esimerkiksi ikkunoiden peseminen korkeissa paikoissa. Kolmas vastaaja totesi, että hyvä per-

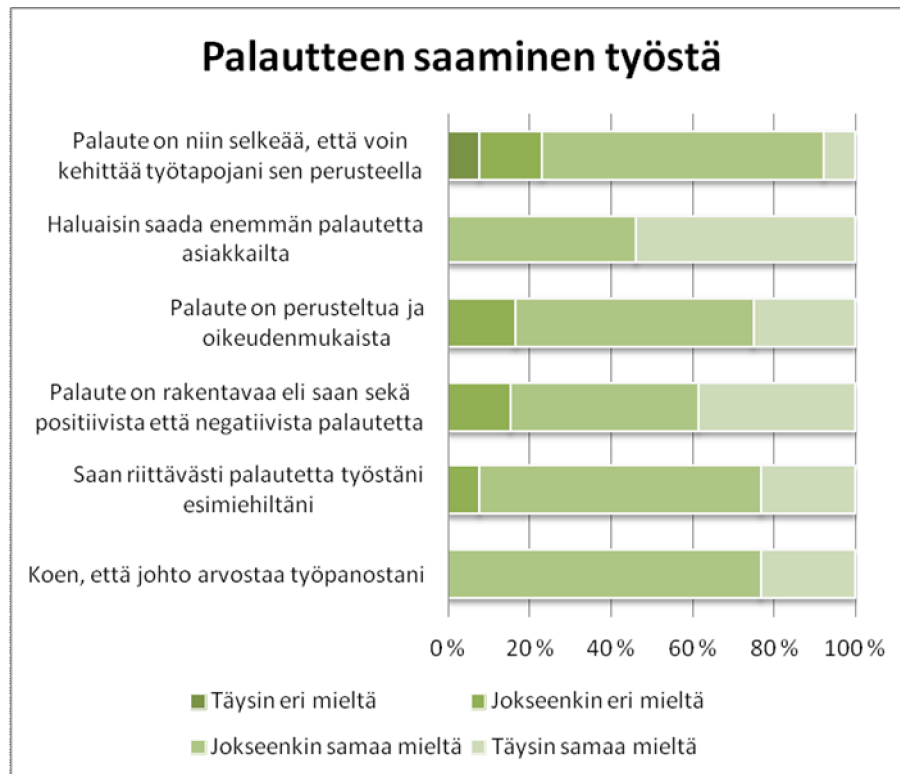
hemäinen työilmapiiri auttaa jaksamaan paineidenkin keskellä. Eräs vastaaja uskoi toimекsiantajayrityksen olevan yksi kaupungin parhaista yrityksistä.

5.3 Työilmapiiri ja sisäinen viestintä



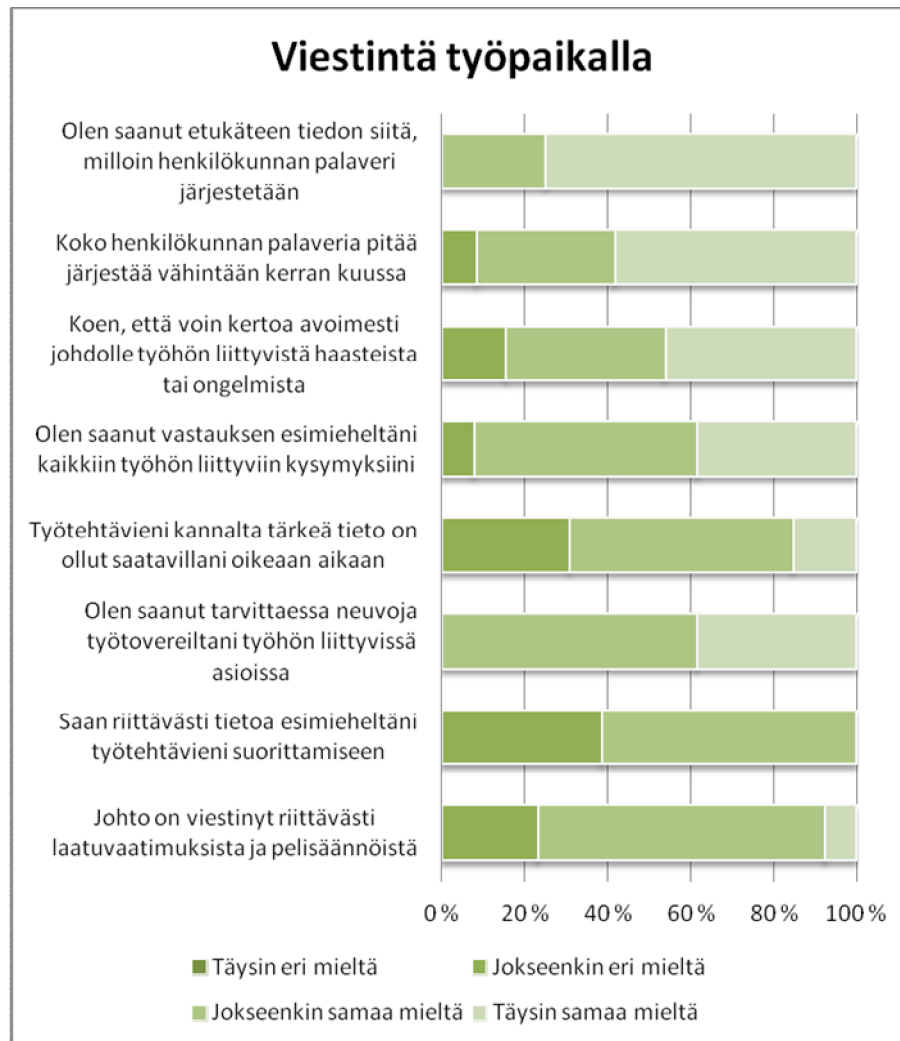
Kuvio 8: Ilmapiiri työpaikalla

Kysymyksessä 16 tarkasteltiin työyhteisön ilmapiiriä. Kysymykseen saatujen tulosten perusteella ei havaittu merkittäviä ongelmia työpaikan ilmapiirissä. Kaikki vastaajat kokevat tulevansa jokseenkin hyvin tai hyvin toimeen työtovereittensa kanssa, sekä suurin osa vastaajista kokivat voivansa vaikuttaa ainakin jokseenkin ilmapiiriin.



Kuvio 9: Palautteen saaminen työstä

Kysymyksen 17 tulokset antavat viitteitä siitä, miten yrityksen johto ja esimiehet ovat onnistuneet palautteen antamisessa alaisilleen. Tulosten perusteella suurin osa vastaajista kokee saavansa ainakin jokseenkin riittävästi palautetta esimiehiltään, mutta palautetta kaivattaisiin jokseenkin enemmän asiakkailta. Palaute koettiin pääosin ainakin jokseenkin oikeudenmukaiseksi, rakentavaksi ja selkeäksi, mutta palautteen antamisen kehittäminen voisi olla myös hyväksi.



Kuvio 10: Viestintä työpaikalla

Kysymyksessä 18 käytiin läpi erilaisia sisäiseen viestintään liittyviä asioita työpaikalla. Vastajat suhtautuivat myönteisimmin viestintään työtovereiden kesken. Vaikka viestintä johdon tai esimiesten ja alaisten välillä ei saanut erityisen huonoja arvioita, osa vastaajista ei kokenut johdolta tai esimiehiltä saatua tietoa riittäväksi tai tietoa ei saatu oikeaan aikaan.

Kysymykseen 19 vastaajat saivat täydentää muita kommentteja työilmapiiristä ja sisäisestä viestinnästä. Vapaaehtoiseen kysymykseen saatiin kaikkiaan yhdeksän vastausta. Vastauksissa nostettiin esille hieman erilaisia asioita, mutta esimerkiksi henkilökunnan palavereja käsiteltiin useammassa vastauksessa.

Vastauksissa toivottiin, että henkilökunnan palavereja järjestettäisiin hieman useammin kuin aiemmin. Palavereissa voitaisiin keskustella yleisten asioiden lisäksi laadusta, mutta asiakkailta tulleet valitukset käsiteltäisiin tietysti henkilökohtaisesti työntekijöiden kanssa. Eräs vas-

taaja toivoi, että palaverissa kerrottaisiin yrityksen tavoitteista ja niiden näkymistä, mutta pidemmän aikavälin tavoitteet käytäisiin läpi harvemmin. Toinen vastaaja toivoi, että palaverista tehtäisiin muistiot. Kun muistiot laitettaisiin yhteen kansioon kaikkien työntekijöiden saataville, osa-aikaiset ja palaverista poissaolleet pysyisivät paremmin muutoksissa mukana lukemalla henkilökunnan palaverien muistiot.

Kaksi vastaajaa toi vastauksessaan esille positiivisen asenteen merkityksen. Yksi vastaaja totesi, että asenteessa olisi parantamisen varaa sekä johdolla ja esimiehillä että alaisilla. Toinen vastaaja sen sijaan koki, että työtovereiden kesken yrityksessä on hyvä henki. Johdon asenne koettiin kehnommaksi, vaikka joskus hekin ovat todella mukavia.

Vastauksissa toivottiin parannuksia työtehtävistä viestimiseen. Työlistoista pitäisi tehdä selkeämmät ja yksityiskohtaisemmat, sekä ne tulisi saattaa työntekijöiden tietoon paria päivää aiemmin. Näin työntekijä voisi ennakoida paremmin, milloin työpäivä saattaa venyä. Eräs vastaaja kommentoi, että vakituisista asiakkaista työtehtäväliitteet pitää laittaa riittävän ajoissa asiakaskansioon ja että isommista keikka-asiakkaista saadaan kattavammat tiedot.

Vastauksissa tuotiin muutamia yksittäisiä asioita esille. Johdon työnjako ei ollut täysin selvä ainakaan yhdelle vastaajista, sillä kyseinen vastaaja ei tiennyt, kuka hänen esimiehensä on ja keneltä kysytään eri asioista. Toiselle työntekijälle ei ollut täysin selvää se, miten siirtymät työkohteesta toiseen merkitään työtuntilistoihin. Kolmas vastaaja koki, ettei päivän päätteeksi ole varattu riittävästi työaika tavaroiden purkamiseen sekä laskutustietojen ja työtuntilistojen päivittämiseen.

6 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tässä opinnäytetyössä kuvatun henkilöstötutkimuksen perusteella suurin osa yrityksen työntekijöistä koki itsensä uupuneeksi vähintään kerran viikossa. Kun tätä arvioitaessa otetaan huomioon yrityksen toimiala ja tutkimuksen toteuttamisajankohta, voidaan päätellä, ettei tulos ole vielä erityisen huolestuttava. On kuitenkin tärkeää, että uupumisen kokemukset eivät lisäännä ja että työntekijöillä on riittävästi aikaa ja mahdollisuuksia palautumiseen.

Vastausten perusteella toimeksiantajayrityksen työntekijät olivat jokseenkin virittyneitä ja kokivat mielihyvää ainakin työskentelyn alussa. Yrityksen johdon tehtävänä on siis huolehtia siitä, että tunne säilyy niin lyhyellä kuin pidemmälläkin aikavälillä. Tutkimustulos antaa viitteitä siitä, että työssä koetaan ehkä ainakin hetkittäin työn imua tai että työssä on edellytykset kokea työn imua, jos työhyvinvointiin pystytään panostamaan hieman aiempaa enemmän.

Toimeksiantajayrityksessä parannettavaa on kiireen hallinnassa. Vastausten mukaan kiire näkyi esimerkiksi siinä, ettei työntekijöillä ole aina ollut riittävästi aikaa syömiseen työpäivän aikana. Yrityksen työntekijöillä saavat mennä asiakaskohteisiin hieman aikataulutettua myöhemmin, ja näin varata itselleen keskelle päivää riittävästi aikaa lounastaukoa varten. Tällainen itseohjautuva lounastauon pitäminen ei ehkä toteudu, koska työntekijät saattavat pelätä saavansa kielteistä palautetta asiakkaalta tai johdolta, jos työtehtävää tullaan tekemään normaalia myöhemmin. On syytä merkitä lounastauko selkeästi työlisteriin, niin työntekijät varmemmin pitävät sen. Jos työntekijöille on varattu riittävästi aikaa ruokailua varten, eikä samalla tarvitse esimerkiksi siirtyä seuraavaan asiakaskohteeseen, lounastauko tukee myös työntekijöiden virkistäytymistä keskellä päivää. Kiire näytti aiheuttavan stressiä työntekijöille, koska tiukasta aikataulusta myöhästyessä täytyy yrittää tehdä työt nopeammin seuraavissa kohteissa. Tästä syystä johto voi merkittävästi parantaa henkilöstön hyvinvointia panostamalla kiireen hallintaa.

Vastausten perusteella vaikuttaa siltä, että työmäärä suhteutettuna asiakkaalle varattuun aikaan ja koko työpäivän keston ei ole aina täysin tasapainossa. Tästä syystä yrityksessä on syytä kiinnittää enemmän huomiota töiden oikeaan mitoittamiseen. Toimeksiantajayrityksellä on käytössään tuntiveloitus, mutta työhön kuluva aika arvioidaan etukäteen esimerkiksi työtehtävien ja tilojen perusteella ja sen perusteella työntekijöiden työpäivät aikataulutetaan. Tästä syystä on tärkeää, että uuden asiakkaan kanssa käydään aina huolellisesti, yksityiskohtaisesti ja systemaattisesti läpi kaikki työtehtävät ja mahdolliset muut työaikaan vaikuttavat tekijät. Mitä enemmän yrityksellä on käytössään tietoa asiakkaalla tehtävistä työtehtävistä, sitä paremmin yrityksessä osataan varata resursseja työn suorittamiseen.

Tiedon hankinnassa kannattaa hyödyttää kaikkea helposti saatavilla olevaa tietoa. Esimerkiksi jos asiakkaan luona on käyty joskus aiemmin, voidaan verrata aiempia työtehtäviä ja kulunutta aikaa siihen uusiin työtehtäviin ja arvioida aikaa sen perusteella. Jos asiakkaan tiloihin tutustuminen ei ole etukäteen paikan päällä mahdollista välimatkojen tai siihen liittyvien kulujen takia, työmäärästä voi saada työtehtävästä riippuen paremman käsityksen tarkastelemalla kohdetta esimerkiksi Google Mapsin Street View -toiminnon avulla.

Tiedon hankinta ei ole tärkeää ainoastaan työajan arvioimiseksi, vaan henkilöstötutkimuksen vastauksissa työntekijät toivoivat yksityiskohtaisempia työohjeita asiakkaille. Yrityksen vakituisten asiakkaiden kanssa on tehty palvelusopimukset, joista käy ilmi, mitä kohteessa kuuluu tehdä. Sopimuksen sisältöä voisi laajentaa ja tuoda selkeämmin ilmi tärkeysjärjestyksen eri työtehtävien välillä mahdollisesti asiakaskohtaisesti.

Henkilöstötutkimuksen vastausten perusteella osa työntekijöistä koki osittain, ettei ole saanut riittävästi perehdytystä työhön. Kysymyksen asettelussa ei varsinaisesti määritetty tarkemmin,

mitä perehdytyksellä tarkoitetaan, tai eroteltu sitä työn opastuksesta. Tästä syystä voidaan olettaa, että tutkimuksessa perehdyttämiseksi miellettiin kaikki työsuhteen alkupuolella tapahtunut ohjaava toiminta. Tulosten perusteella toimeksiantajayrityksessä kannattaa panostaa enemmän perehdyttämiseen. Koska muutamat yrityksen työntekijät ovat työskennelleet toimeksiantajayrityksessä alle vuoden, heidän kokemuksiaan voisi hyödyntää perehdyttämisen kehittämisessä. Heiltä voisi siis kysyä tarkemmin, miten heidän mielestään perehdyttäminen ja työhön opastaminen sujui, mikä alussa oli haastavaa ja miten perehdytyksen avulla työntekijöille olisi voitu antaa paremmat valmiudet itsenäiseen työskentelyyn.

Kaikki vastaajat kokivat tulevansa ainakin jokseenkin hyvin toimeen muiden työyhteisön jäsenten kanssa. Tältä osin työyhteisössä on edellytykset myönteiseen ilmapiiriin. Muutamissa vastauksissa kuitenkin toivottiin myönteisempää asennetta työtovereille ja johdolle. Koska johtajat ja esimiehet ovat monissa asioissa roolimalleja, asenteellinen muutos toteutuu parhaiten johdosta käsin. Vaikka myönteinen asenne näkyy kaikessa viestinnässä työyhteisön sisällä, keskeisimmin se kuitenkin näkyy palautteen antamisessa. Yrityksen johdon kannattaa siis pyrkiä antamaan enemmän myönteistä palautetta työntekijöilleen, etenkin tilanteissa, joissa he voivat itse tarkastaa työn laadun.

Vastausten perusteella toimeksiantajayrityksen työntekijät suhtautuvat parityöskentelyyn myönteisemmin kuin yksintyöskentelyyn. Tutkimuksen tekohetkellä suurin osa yrityksen työntekijöistä työskentelee asiakaskohteissa pareittain. Parityöskentelyä kannattaa siis jatkaa yrityksessä ja soveltaa sitä asiakaskohteissa aina, kun se on mahdollista. Parityöskentely auttaa todennäköisesti vähentämään työssä koettua kuormitusta, koska fyysisesti raskaita työtehtäviä voi jakaa työparin kanssa.

Vastausten perusteella sisäisessä viestinnässä ei ole merkittäviä ongelmia. Viestintää yrityksessä voitaisiin kuitenkin kehittää viestimällä enemmän yleisistä työhön liittyvistä asioista, kuten laatuvaatimuksista ja yhteisistä pelisäännöistä. Johdon kannattaa hyödyntää erilaisia viestintäkanavia ja pyrkiä löytämään mahdollisesti uusia viestintäkanavia. Yrityksessä on paljon osa-aikaisia työntekijöitä, jotka eivät työskentele säännöllisesti eivätkä osallistu palaveriin. Yrityksen johdon täytyy siis huolehtia siitä, että tieto välittyy myös osa-aikaisille työntekijöille. Yrityksessä voitaisiin esimerkiksi kerätä muistiot henkilökunnan palaverista perehdytyskansioon. Näin etätyöntekijät voisivat toimitiloille tullessa helposti lukea siitä, millaisia muutoksia yrityksessä on ollut viime aikoina.

Tärkeää sisäisessä viestinnässä vastausten perusteella on se, että oikea tieto on oikeaan aikaan työntekijöiden saatavilla. Koska työskentelevät pitkälti itsenäisesti annettujen ohjeiden mukaan asiakaskohteissa, ohjeet täytyy saada riittävän ajoissa ja niiden täytyy olla aina ajan tasalla. Tästä syystä on tärkeää, että uudet asiakassopimukset ovat saatavilla asiakaskansios-

sa ennen ensimmäistä käyntiä. Yrityksellä on paljon vanhoja asiakkaita, jotka tilaavat palveluita usein, mutta eivät ole varsinaisesti vakituksia asiakkaita. Vaikka heidän kanssaan ei tehtäisi palvelusopimusta, voisi heidän kanssaan mahdollisesti täyttää sopimuksen liitteen, josta käyvät ilmi työtehtävät.

7 Pohdintaa

Tässä opinnäytetyössä esitellyn henkilöstötutkimuksen tutkimuskysymykset olivat: Miten työntekijä itse, kollegat ja johto voivat parantaa työntekijöiden hyvinvointia ja työyhteisön ilmapiiiriä? Mitkä tekijät tukevat ja mitkä haittaavat työntekijöiden työssä viihtymistä? Tutkimukseen saatujen vastausten perusteella löydettiin toimeksiantajayrityksessä joitakin asioita, joita kehittämällä työyhteisön jäsenten hyvinvointi ja työilmapiiri voisivat parantua. Vastausten perusteella löydettiin erilaisia tekijöitä, jotka tekevät työskentelystä mukavaa tai ikävää. Vastauksista on johdettu joitakin kehitysehdotuksia toimeksiantajayritykselle, joihin yrityksen johto voi hyödyntää toiminnassaan tukeakseen työn imun kehittymistä työntekijöissä.

Kokonaisuudessaan henkilöstötutkimuksen vastauksissa tuotiin esille runsaasti asioita, joita kehittämällä yrityksen johto voi parantaa työntekijöidensä hyvinvointia ja lisätä työntekijöiden työn imun kokemuksia. Tulosten perusteella vaikuttaisi siltä, että yrityksen haasteet liittyvät paljolti nimenomaan työhyvinvoinnin kahteen ensimmäiseen portaaseen. Jos toimeksiantajayrityksessä pystytään parantamaan töiden organisointia, henkilöstön hyvinvointi voi parantua merkittävästi. Koska työn imua voidaan kokea kaikilla aloilla ja se parantaa myös esimerkiksi asiakastytyväisyyttä, se on tavoittelemisen arvoinen tila toimeksiantajayrityksessä.

Toimeksiantajan toimialalla töiden organisointi on erittäin haastavaa, sillä työpäivän aikana saattaa usein tulla muutoksia tai yllätyksiä. Toistuvat muutokset voivat olla stressaavia työntekijöille. Tästä syystä on tärkeää pyrkiä ennakoimaan mahdollisia muutoksia ja kehittää toimintasuunnitelmat muutosten varalle. Töiden organisoinnin parantamisessa yrityksen johdon kannattaa myös hyödyntää työntekijöiltä saamaa palautetta. Työntekijöiden kehittämis ehdotukset kannattaa käydä huolellisesti läpi yhdessä. Jos johto ei koe jotain kehittämis ehdotusta toteuttamiskelpoisena, johdon kannattaa perustella asiaa ja koettaa löytää ratkaisuja yhdessä.

Toimeksiantajayrityksessä ei pystytä poistamaan kaikkia psyykkisesti, fyysisesti tai sosiaalisesti kuormittavia tekijöitä työstä. Tästä syystä on tärkeää panostaa työn voimavaratekijöihin. Yrityksen voimavaratekijöistä saatiin viitteitä tässä henkilöstötutkimuksessa. Asiat, jotka työntekijät kokivat mukavaksi työssä, ovat todennäköisesti nimenomaan niitä tekijöitä, jotka auttavat jaksamaan työssä. Voimavaroja työhön voi saada lisää myös siten, että yrityksen joh-

to muistuttaa työntekijöitään siitä, kuinka työntekijöiden työpanos ovat merkittävä tai jopa lähes korvaamaton apu yrityksen asiakkaille. Johdon kannattaa siis korostaa näitä voimavaroja työntekijöitä vuorovaikutuksessaan yrityksen työntekijöiden kanssa. Kun samalla lisätään myönteisen palautteen antamista ja kiinnitetään huomiota rakentavan palautteen laatuun, voidaan näiden muutosten avulla viestiä johdon myönteisemmästä asenteesta ja jakaa hyvää oloa myös työntekijöille.

Tämän henkilöstötutkimuksen aineisto koostuu ainoastaan yhden yrityksen henkilöstön antamista vastauksista, joten tutkimuksen tuloksia ei voida suoranaisesti hyödyntää muissa saman alan yrityksissä. Tutkimustulokset ja niiden pohjalta annetut kehitysehdotukset antavat näkökulmia ainoastaan siihen, miten toimeksiantajayrityksessä kannattaa työhyvinvointia lähteä kehittämään. Tutkimusaineistosta nousseet kehitysideat eivät kuitenkaan merkittävästi poikkea siitä, minkälaisia neuvoja erilaisissa työhyvinvointiin liittyvissä teoreettisissa lähteissä annetaan.

Henkilöstötutkimuksen tekemisessä tärkeintä on se, että tuloksia hyödynnetään ja yrityksen toimintaa pyritään kehittämään. Jos tutkimuksen jälkeen tuloksia ei hyödynnetä kehittämisessä, työntekijät saattavat kokea, että työhyvinvointia kehitetään yrityksessä ainoastaan puheissa. Tämä voi myös vesittää tulevat henkilöstötutkimukset, koska työntekijät eivät koe vastaamisen muuttaneen mitään yrityksessä.

Tämän henkilöstötutkimuksen vastausprosentti jäi hieman alhaiseksi, mikä on varsin yleistä kyselytutkimuksissa. Alhainen vastausprosentti heikentää tulosten yleistettävyyttä ja vähäinen vastausten määrä tutkimustulosten luotettavuutta. Vaikka tutkimuksen vastausprosentti ei ollut aivan ihanteellinen, tutkimuksen tulokset ovat vähintään suuntaa antavia. Ne toimivat näin hyvänä keskustelun avaajana työhyvinvoinnin kehittämiseen yhteistyössä yrityksen johdon ja työntekijöiden välillä.

Toimeksiantajayrityksessä tutkimuksen tuloksia kannattaa tarkastella johdon omien havaintojen kanssa yhdessä, jolloin saadaan kattavampi kuva työyhteisön hyvinvoinnin tilasta. Vaikka tässä opinnäytetyössä on annettu kehittämis ehdotuksia johdolle, kannattaa henkilöstöä osallistaa työhyvinvoinnin kehittämisessä, koska osallistaminen myös lisää työntekijöiden työn imun kokemuksia. Yrityksessä voitaisiin esimerkiksi perustaa jonkinlainen työhyvinvoinnin työryhmä, johon osallistuisi ainakin yksi työntekijä jokaisesta tiimistä.

Tutkimusprosessin aikana ei ilmennyt merkittäviä haasteita. Alhainen vastausprosentti osattiin ennakoida jo tutkimuksen alkuvaiheessa, joten siihen voitiin helpommin reagoida tutkimuksen aikana esimerkiksi pidentämällä vastausaikaa. Vastauksia tutkimukseen olisi ehkä saatu enemmän, jos kysymyksiä olisi ollut vähemmän. Toisaalta käytetyn kysymyspatteriston

avulla saatiin kasattua hyvin aineistoa, jonka perusteella löydettiin yritykselle kehittämiskohteita. Vastausprosenttiin ja tuloksiin saattoi osaltaan vaikuttaa se, että tutkimus suoritettiin osittain joulusesongin aikana. Kiireisen sesongin keskellä vastaajat saattoivat suhtautua kriittisemmin moniin työhyvinvointiin ja ilmapiiriin liittyviin asioihin yrityksessä. Tämän kriittisyyden ansiosta saatiin mahdollisesti enemmän kehittämisideoita jo vastauksissa, koska kiireen keskellä työyhteisön haasteet nousevat selkeämmin esiin.

Henkilöstötutkimuksen kysymyksien viimeistelyyn olisi voinut panostaa vielä enemmän. Jos niitä olisi työstetty enemmän, eli kiinnitetty huomiota tarkemmin yksittäisten kysymysten tai väittämien sanavalintoihin ja kysymysmuotoihin, olisi voitu saada luotettavampia, täsmällisempiä tuloksia. Tulokset olisivat voineet olla myös helpommin hyödynnettävissä. Toisaalta koska kysymyksiä oli paljon ja osa kysymyksistä liittyi samoihin asioihin, kehittämisideoita saatiin joka tapauksessa runsaasti ja mahdolliset kysymyksiin tai väittämiin liittyvät väärinkäsitykset eivät vääristä tutkimuksen tuloksia.

Painetut lähteet

Cook, Sarah. 2008. Essential Guide to Employee Engagement: Better Business Performance Through Staff Satisfaction. London: Kogan Page.

Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen, J., Ahola, K., Härmä, M., Kukkonen, R. & Sallinen, M. 2009. Voiman lähteet. Työn voimavarojen ABC. 6. uudistettu painos. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2004. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 2. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kaski, S. & Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus. Kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita.

Nivala, V. 2006. Kokonainen ihminen – ehjä organisaatio. Teoksessa P. Vesterinen (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro.

Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö – opitaan kokemuksesta. Helsinki: WSOYpro.

Pakka, J. & Rätty, T. 2010. Työstä Hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus.

Puro, J.-P. 2002. Esimiehen viestintätaidot. Helsinki: WSOY.

Pyöriä, P. 2012. Johdanto: Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. Teoksessa P. Pyöriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.

Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaati. Helsinki: Edita Publishing.

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Unipress.

Vesterinen, P. 2006a. ”Aamulla, kun heräät, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin – ja se jatkuu koko päivän.” Teoksessa P. Vesterinen (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro.

Vesterinen, P. 2006b. Johdanto. Teoksessa P. Vesterinen (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. painos. Helsinki: Edita Prima.

Sähköiset lähteet

Hihnala, H. & Lähdeniemi, T. 2013. HR Barometri 2013. Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY Ry. Yhteenvetoraportti 16.4.2013. Viitattu 27.5.2013.

<http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/HR%20Barometri/HR%20Barometri%202013.pdf>

Joki, E. 2006. Esimiehen käsissä työyhteisön hyvinvointi ja tulos? Viitattu 13.4.2013.

<http://www.psycon.fi/fi/views/asiantuntija/esimiehen-kasissa-tyoyhteison-hyvinvointi-ja-tulos>

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn imua ja iloa – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Viitattu 13.4.2013.

http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf

Kuvat

Kuva 1: Työhyvinvoinnin erilaiset tilat (Hakanen 2011, 24)	10
Kuva 2: Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2004, 40)	14
Kuva 3: Myönteisen palautteen kehä (Kaski & Kiander 2005, 114)	17
Kuva 4: Vuorovaikutuksen laatu (Kaski & Kiander 2005, 100)	20

Kuviot

Kuvio 1: Kokopäiväisten ja osa-aikaisten osuus vastaajista	29
Kuvio 2: Yksin ja parin kanssa työskentely	30
Kuvio 3: Työssä uupuminen	31
Kuvio 4: Työaika ja -määrä.....	32
Kuvio 5: Muut työn järjestelyt.....	33
Kuvio 6: Virittyneisyys ja mielihyvä työssä.....	35
Kuvio 7: Työhyvinvoinnin tukeminen vapaa-ajalla	36
Kuvio 8: Ilmapiiri työpaikalla	41
Kuvio 9: Palautteen saaminen työstä.....	42
Kuvio 10: Viestintä työpaikalla	43

Liitteet

Liite 1 Suomenkielinen kyselylomake	55
Liite 2: Englanninkielinen kyselylomake	61

Liite 1 Suomenkielinen kyselylomake

Henkilöstötutkimus

Tämän tutkimuksen avulla kartoitetaan ratkaisulähtökohtaisesti yrityksen henkilöstön työhyvinvointia ja -ilmapiiriä. Tutkimuksen tavoitteena on löytää keinoja, joilla sekä johto voi vaikuttaa henkilöstönsä hyvinvointiin että jokainen työntekijä voi itse parantaa omaa ja työtovereidensa työssä jaksamistaan ja viihtymistään. Tutkimuksella tuetaan myös vuoropuhelua työnjohdon ja henkilöstön välillä. Tästä syystä jokainen vastaus onkin tärkeä ja arvokas!

Kysely koostuu pääasiassa monivalinta- ja asteikkokysymyksistä, joista valitaan parhaiten mielepidettä vastaava vaihtoehto. Näissä merkitse valintasi laittamalla rasti ruutuun. Lomakkeessa on myös muutama avoin kysymys, joihin on jätetty jonkin verran vastaustilaa. Mikäli vastustila ei riitä, voit jatkaa vastausta lomakkeen kääntöpuolelle.

Tutkimustulokset käsitellään nimettömänä ja luottamuksellisesti. Tutkimukseen voit osallistua täyttämällä tämän tutkimuslomakkeen huolellisesti. Jätäthän vastauksesi 5.12.2012 mennessä Heidi Nurmen lokeroon suljetussa kirjekuoressa. Kuoreen voit kirjoittaa päälle ”Henkilöstötutkimus”.

Taustakysymykset

1. Oletko kokopäiväinen vai osa-aikainen työntekijä?

	Kokopäiväinen
	Osa-aikainen

Työskentely

2. Missä määrin olet samaa mieltä seuraavien yksin ja parina työskentelyyn liittyvien väittämien kanssa? Jos olet työskennellyt vain yksin tai vain parina, vastaa vain niihin väittämiin, jotka liittyvät yksin tai parityöskentelyyn.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Pidän yksin työskentelystä				
Työtehtäväni sujuvat helpoiten yksin				
Pidän parityöskentelystä				
Yhteistyö parini kanssa sujuu hyvin				
Asiakkaalla tehtävien jakamisessa parin kanssa ei ole ollut ongelmia				

3. Kuinka usein koet itsesi uupuneeksi työpäivän jälkeen?

	Harvemmin kuin kerran kuussa
	Vähintään kerran kuussa
	Vähintään joka toinen viikko
	Vähintään kerran viikossa
	Joka päivä

4. Missä määrin olet samaa mieltä seuraavien työaikaan liittyvien väittämien kanssa?

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työmäärä on sopiva työpäivän keston nähden				
Asiakkaalle varattu aika on riittävä työtehtävien suorittamiseksi				
Haluaisin pitää työpäivän aikana enemmän taukoja, vaikka se vaikuttaisi ansioihini				
Haluaisin tehdä toisinaan lyhyempää työpäivää, vaikka se vaikuttaisi ansioihini				

5. Missä määrin olet samaa mieltä seuraavien työtehtäviin liittyvien väittämien kanssa?

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työtehtäväni ovat sopivan haastavia ja monipuolisia				
Työohjeet ovat selkeitä ja tiedän, mitä minun tulee tehdä asiakkaalla				
Saan tehdä työni itsenäisesti omaa harkintaani ja ammatitaitoani käyttäen				
Olen saanut riittävän perehdytyksen työhöni				
Tiedän, kenen puoleen kääntyä erilaisissa työhön liittyvissä asioissa				
Minulla on riittävästi osaamista työtehtävieni hoitamiseen				

6. Muita mahdollisia kommentteja työjärjestelyihin liittyen? Esim. työvälineisiin, autoihin ym.

Työhyvinvointi ja työssä viihtyminen

7. Missä määrin seuraavat virittyneisyyteen ja mielihyvään väittämät kuvaavat olotilojasi?

	Ei koskaan	Harvoin	Usein	Jatkuvasti
Ryhdyn työtehtäviini innostuneena. Haluan tehdä niissä parhaani.				
Työpäivät ovat leppoisia. Viihdyn työssäni hyvin.				
Haasteiden puute ja yksitoikoinen työ kyllästyttää minua				
Yritän venymällä saada työni hoidettua. Koen itseni hermostuneeksi ja jännittyneeksi töissä.				
Olen pitkään tehnyt töitä yli voimavarojeni. Minusta tuntuu jatkuvasti väsyneeltä.				

8. Miten tuet vapaa-ajalla omaa työssä jaksamistasi ja hyvinvointiasi?

	Joka päivä	Vähintään kerran viikossa	Vähintään joka toinen viikko	Vähintään kerran kuussa	Harvemmin kuin kerran kuussa
Urheilen, esim. aerobis tai kuntosali					
Venyttelen lihaksia					
Teen rentoutusharjoituksia, esim. hengitysharjoitukset					
Käytän aikaani minulle mielekkäisiin harrastuksiin, esim. lukeminen, käsityöt					
Ylläpidän ihmissuhteitani, esimerkiksi vietän aikaani perheen tai ystävien kanssa					

9. Missä tilanteissa olet kokenut työn rasittavaksi fyysisesti, psyykkisesti tai sosiaalisesti? Esim. millaisissa tilanteissa olet kokenut työmäärän liian suureksi tai vaatimukset liian korkeiksi?

10. Miten voisit itse parantaa omaa työssä viihtymistäsi?

11. Miten työtoverisi voisivat parantaa työssä viihtymistäsi?

12. Miten yrityksen johto voisi parantaa työssä viihtymistäsi?

13. Mikä työssäsi on mukavinta?

14. Mikä työssäsi on ikävintä?

15. Muita kommentteja työhyvinvointiin liittyen?

Työilmapiiri ja sisäinen viestintä

16. Missä määrin olet samaa mieltä seuraavien työpaikan ilmapiiriin liittyvien väittämien kanssa?

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tulen hyvin toimeen työtovereitteni kanssa				
Koen, että saan vapaasti ilmaista mielipiteitäni ja ajatuksiani arvostetaan				
Johto on aiemmin puuttunut ilmapiiriä alentaviin tekijöihin riittävän tehokkaasti				
Voin itse työyhteisön jäsenenä vaikuttaa ilmapiiriin				

17. Missä määrin olet samaa mieltä seuraavien palautteeseen liittyvien väittämien kanssa?

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Koen, että johto arvostaa työpanostani				
Saan riittävästi palautetta työstäni esimiehiltäni				
Palaute on rakentavaa eli saan sekä positiivista että negatiivista palautetta				
Palaute on perusteltua ja oikeudenmukaista				
Haluaisin saada enemmän palautetta asiakkailta				
Palaute on niin selkeää, että voin kehittää työtapojani sen perusteella				

18. Missä määrin olet samaa mieltä seuraavien viestintään liittyvien väittämien kanssa?

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Johto on viestinyt riittävästi laatuvaatimuksista ja pelisäännöistä				
Saan riittävästi tietoa esimieheltäni työtehtävieni suoritukseen				
Olen saanut tarvittaessa neuvoja työtovereiltani työhön liittyvissä asioissa				
Työtehtävieni kannalta tärkeä tieto on ollut saatavillani oikeaan aikaan				
Olen saanut vastauksen esimieheltäni kaikkiin työhön liittyviin kysymyksiini				
Koen, että voin kertoa avoimesti johdolle työhön liittyvistä haasteista tai ongelmista				
Koko henkilökunnan palaveria pitää järjestää vähintään kerran kuussa				
Olen saanut etukäteen tiedon siitä, milloin henkilökunnan palaveri järjestetään				

19. Muita kommentteja työilmapiiriin ja sisäiseen viestintään liittyen? Esim. henkilökunnan palaverit, asioista tiedottaminen.

Liite 2: Englanninkielinen kyselylomake

Personnel survey

This personnel survey researches the wellbeing and atmosphere for company employees. The goal of the survey is to find ways how the management can increase the personnel wellbeing as well as how the workers can themselves enhance the working atmosphere. This survey also supports the dialogue between the management and personnel. Therefore, each answer to this survey is important and valuable!

The survey mainly consists of multiple choice and scale questions. In these questions, the answer is marked by writing X in the box which is e.g. closest to your own opinion. There are also some open-ended questions for which there is some writing space under the question. You can use more space if necessary.

The survey answers are analyzed anonymously and confidentially. The answers will be combined and analyzed by Heidi Nurmi who is doing the survey as a part of her thesis. The individual answers will NOT be revealed to the management, colleagues, other students etc. The combined answers will be reported to the management without revealing who answered the survey and who commented on what issues. The answers are used as a tool for improvement.

You can take part in the survey by filling in this survey form carefully. If you want to answer the survey on paper, please print the form yourself, write down your answers on the paper and return it in a sealed envelope to Heidi Nurmi's post box in the office. Please write "Personnel survey" on the envelope. If you want to answer the survey electronically, please fill in your answers in this file, save it and send it as an email attachment to heidi.nurmi@laurea.fi. All answers must be submitted by 27th of December.

Background

1. Are you a full-time or part-time worker?

	Full-time
	Part-time

Working arrangements

2. To what extent do you agree with the following statements?

	Entirely disagree	Somewhat disagree	Somewhat agree	Entirely agree
I like working alone				
My work tasks are easiest to handle alone				
I like working as a pair				
The cooperation with a pair is going good				
There has been no problem in dividing customer work with a pair				

3. How often do you feel exhausted after a work day?

	Less than once a month
	At least once a month
	At least every other week
	At least once a week
	Every day

4. To what extent do you agree with the following statements regarding working time?

	Entirely disagree	Somewhat disagree	Somewhat agree	Entirely agree
The work load is appropriate considering the length of working day				
There is enough of time reserved for customers in order to do the work tasks				
I would like to have more breaks during work day, although it would affect my income				
I would like to have shorter work days, although it would affect my income				

5. To what extent do you agree with the following statements related to work tasks?

	Entirely disagree	Somewhat disagree	Somewhat agree	Entirely agree
The work tasks are adequately challenging and diverse				
The work instructions are clear and I know what I need to do in customer's place				
I can work independently using my own good judgment and professional skills				
I have received adequate work orientation				
I know who I need to turn to in different work related matters				
I have adequate skills and knowledge to take care of my work tasks				

6. Other possible comments on work arrangements? E.g. work tools, cars etc.

Occupational well-being and job satisfaction

7. To what extent do the following statements describe your feelings regarding work?

	Never	Rarely	Often	Continuously
I start working with enthusiasm. I want to do my best in my work tasks.				
My work days are relaxed. I enjoy my work.				
The lack of challenges and monotonous work is boring for me.				
I try to get my work done by stretching myself to the limit. I feel irritated and tense at work.				
I have worked over my resources for a long time. I feel tired all the time.				

8. In what ways do you support your occupational well-being in your free time?

	Every day	At least once a week	At least once every other week	At least once a month	Less than once a month
Exercising, e.g. aerobics or gym					
Stretching muscles					
Doing relaxation exercises, e.g. breathing exercises					
I use my time for my preferred hobbies, e.g. reading and handiwork					
I maintain relationships, e.g. spend time with family or friends					

9. In what kind of situations have you felt that the work is straining physically, psychologically or socially?

10. How could you improve your own job satisfaction?

11. How could your colleagues improve your job satisfaction?

12. How could the management improve your job satisfaction?

13. What is the most pleasant thing in your work?

14. What is the most unpleasant thing in your work?

15. Other comments on occupational well-being?

Work atmosphere and internal communications

16. To what extent do you agree with the following statements related to the atmosphere in work place?

	Entirely disagree	Somewhat disagree	Somewhat agree	Entirely agree
I get on well with my colleagues				
I feel that I can freely express my thoughts and my opinions are respected				
The management has previously handled things affecting work atmosphere sufficiently enough				
I can affect the work atmosphere myself as a member of the work community				

17. To what extent do you agree with the following statements regarding feedback?

	Entirely disagree	Somewhat disagree	Somewhat agree	Entirely agree
I feel that the management values my work contribution				
I get enough of feedback on my work from my supervisor				
The feedback is constructive, i.e. I get both positive and negative feedback				
The feedback is reasoned and justified				
I would like to have more feedback from the customers				
The feedback is so clear that I can develop my professional skills based on that				

18. To what extent do you agree with the following statements related to communications?

	Entirely disagree	Somewhat disagree	Somewhat agree	Entirely agree
The management has sufficiently communicated about the quality demands and general rules.				
I receive enough information from my supervisor in order to do my work				
I have received advice from my colleagues regarding work matters when necessary				
The important information about my work tasks has been available for me at the right time				
I have received answer from my superior to all of my work related questions				
I feel that I can openly tell about any work related challenges or problems to the management				
A meeting for whole personnel should be arranged at least once a month				
I have received information about personnel meeting before it has been organized				

19. Other comments related to work atmosphere and internal communications? E.g. personnel meetings, informing about work matters.